

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFECIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**ESTUDIO DE LA CAPACIDAD ESTRATÉGICA, EJECUTIVA Y CUALIDADES
DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA. - 2015**

PRESENTADA POR:

BR. JULIA DEL ROSARIO CHINININ CALERO

TESIS PARA OPTENER EL TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
CIENCIAS ADMINISTRATIVA

LINIA INSTITUCIONAL: CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
SUB LINIA DE INVESTIGACION: CAPACIDADES ESTRATEGICAS Y EJECUTIVAS

Piura – Perú
2019

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**ESTUDIO DE LA CAPACIDAD ESTRATÉGICA, EJECUTIVA Y CUALIDADES
DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA. - 2015**

BR. JULIA DEL ROSARIO CHININ CALERO

Tesista

DR. SEGUNDO VICTOR CAYETANO SALINAS

Asesor

Piura – Perú
2019

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFECIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**ESTUDIO DE LA CAPACIDAD ESTRATÉGICA, EJECUTIVA Y CUALIDADES
DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA. - 2015**

Dr. Wilmer Ahumada Rivera

PRESIDENTE

Dr. Rayneldi Farfan Sanchez

SECRETARIO

Mg. Franklin Atarama Talledo

VOCAL



UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



"AÑO DEL DIALOGO Y LA RECONCILIACIÓN NACIONAL"

ACTA DE SUSTENTACIÓN N° 040-2018-UNP-FCCAA-UI

Los miembros del Jurado Calificador que suscriben, reunidos para estudiar el Trabajo de Investigación, presentado por la señorita **Bachiller JULIA DEL ROSARIO CHINININ CALERO**, denominado: **"ESTUDIO DE LA CAPACIDAD ESTRATÉGICA, EJECUTIVA Y CUALIDADES DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA"**, asesorada por el **DR. SEGUNDO VICTOR CAYETANO SALINAS**, oídas las observaciones y respuestas formuladas y de conformidad al Reglamento de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas, la declaran:

APROBADA ☒

DESAPROBADA ☐

Con la mención de:

- () En consecuencia, queda en condición de ser ratificada por el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Piura y recibir el Título Profesional de **LICENCIADA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**.
- ☒ En consecuencia, queda en condición de ser ratificada por el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Piura y recibir el Título Profesional de **LICENCIADA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**, después que la sustentante incorpore las sugerencias del Jurado Calificador.

Piura, 20 de Agosto de 2018.

DR. WILMER AHUMADA RIVERA
Presidente

DRA. RAYNELDI FARFÁN SÁNCHEZ
Secretario

MG. FRANKLIN ATARAMA TALLEDO
Vocal

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFECIONAL DE ADMINISTRACIÓN



DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, Julia Del Rosario Chininin Calero identificada con DNI N° 46019896 en la condición de egresada de la facultad de Ciencias Administrativa. Escuela profesional de administración y domiciliada en Calle Elvira Garcia Mz.D13 Lt.05 distrito 26 de Octubre provincia de Piura departamento de Piura, con celular 969458235 y correo electrónico: julita_c2_21@hotmail.com.

DECLARO BAJO JURAMENTO, que el trabajo de investigación que presento a la oficina central de investigación (OCIN), es original, no siendo copiado ni parcial ni total de un trabajo de investigación y/o realizado en el Perú o en el extranjero, en caso resultara falsa falsa la información que proporciono, me sujeto a los alcances de lo establecido en el Art. N° 411, del código penal, concordante con el Art. 32 de la Ley 27444, Ley de Procesamiento Administrativo General y Normas Legales de Protección a los Derechos de Autor y otros.

En fe de lo cual firmo la presente

Piura 01 de febrero del 2019

BR. JULIA DEL ROSARIO CHINININ CALERO

N° 46019896

DEDICATORIA

A Dios que guío mi camino, a mi madre y abuelita que gracias su esfuerzo y dedicación me ayudaron a cumplir mis sueños, por motivarme, brindarme su apoyo y amor incondicional en todo mi camino.

AGRADECIMIENTO

A Dios por ayudarme a superar los retos presentados a lo largo de este camino, por dame la paz y tranquilidad, por cargarme en los momentos que ya no podía caminar. A mi madre, abuelita, hermana y prima quienes caminaron de la mano conmigo, dándome el aliento en los momentos más difíciles, gracias por su apoyo incondicional.

RESUMEN

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo y de corte transversal para el recojo de información. Se realizó en el año 2015 y parte del 2016, participan 18 docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de Piura. El objetivo fue conocer las fortalezas y oportunidades de mejora de las capacidades estratégicas, ejecutivas, y cualidades de los directivos para satisfacer necesidades materiales, cognoscitivas, y afectivas. Los resultados dan a saber que la percepción del propósito de la Institución, es ligeramente favorable, respaldado básicamente por la percepción favorable del objetivo. La meta institucional evidencia una valoración ligeramente desfavorable, en tanto, la misión, una valoración ligeramente favorable. Con respecto a la capacidad estratégica, la percepción es ligeramente favorable, respaldada por la delegación y claridad de lo delegado y por el sistema formal de incentivos. El sistema formal de formación y el control coactivo son valorados de manera desfavorable. En la capacidad ejecutiva, se presenta una valoración desfavorable, por lo que las oportunidades de mejora, en la participación e innovación, en el sistema informal de formación, control manipulativo, y sistema informal de incentivos, son evidentes. Así mismo, en las cualidades de liderazgo, la situación es similar. Este resultado se explica por la valoración poco favorable de la comunicación, ejemplaridad y control directivo. La equidad en los incentivos, la percepción es más favorable. De todo esto resulta una valoración desfavorable de la capacidad estratégica, ejecutiva y liderazgo para satisfacer las necesidades de las personas.

PALABRAS CLAVE: capacidad estratégica, capacidad ejecutiva, cualidades de liderazgo, necesidades materiales, necesidades cognoscitivas, y necesidades afectivas.

ABSTRACT

The present investigation has a quantitative, descriptive and cross-sectional approach to the collection of information. It was carried out in 2015 and part of 2016, involving 18 teachers from the Faculty of Administrative Sciences of the National University of Piura. The objective was to know the strengths and opportunities to improve the strategic, executive, and managerial abilities to satisfy material, cognitive, and affective needs. The results show that the perception of the Institution's purpose is slightly favorable, supported basically by the favorable perception of the objective. The institutional goal shows a slightly unfavorable assessment, while the mission, a slightly favorable assessment. With regard to strategic capacity, the perception is slightly favorable, supported by the delegation and clarity of the delegated and by the formal incentive system. The formal training system and coercive control are valued unfavorably. In the executive capacity, an unfavorable assessment is presented, so that opportunities for improvement, in participation and innovation, in the informal training system, manipulative control, and informal incentive system are evident. Likewise, in leadership qualities, the situation is similar. This result is explained by the unfavorable assessment of communication, exemplary and managerial control. Equity in incentives, perception is more favorable. From all this results an unfavorable assessment of the strategic, executive and leadership capacity to meet the needs of people.

KEYWORDS: strategic capacity, executive capacity, leadership qualities, material needs, cognitive needs, and affective needs.

INDICE

TESIS.....	- 2 -
DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD DE TESIS	- 4 -
DEDICATORIA	- 5 -
AGRADECIMIENTO	- 6 -
ABSTRACT.....	- 8 -
I. PROBLEMA.....	- 15 -
II. Objetivos.....	- 22 -
III.- MARCO TEORICO	- 22 -
IV. VARIABLES DEL ESTUDIO: definición conceptual y operacional	- 48 -
4.1.- Identificación de Variables	- 48 -
4.2.-Definición conceptual de variables	- 48 -
4.3.- Medición (operacionalización) de las variables	- 49 - V.-
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN (ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN).....	- 54 -
5.1.- Enfoque y alcance de la Investigación.....	- 54 -
5.2.- Diseño de la investigación	- 54 -
5.3.- Muestra	- 54 - 5.4.-
Instrumento de recojo de información	- 54 - 5.4.1.-
Distribución de las preguntas.....	- 54 - 5.5.2.-
Características del Cuestionario.....	- 55 -
5.5.- Análisis de información (tratamiento estadístico)	- 57 -
VI. RESULTADOS	- 57 -
6.1.- Valoración de los aspectos ligados a la definición del propósito de la organización.....	- 57 -
6.2.- Capacidad estratégica de los directivos	- 60 -
6.3.- Capacidad ejecutiva de los directivos	- 61 -
6.4.- Cualidades de liderazgo de los directivos.....	- 63 -
6.5.- Eficacia, Atractividad y liderazgo	- 66 -
DISCUSIÓN DE RESULTADOS	- 69 -
RECOMENDACIONES.....	- 74 -
BIBLIOGRAFÍA	- 76 -
Referencias	- 76 -
ANEXO 1	- 77 -
SECCIÓN 2-A.....	- 80 -
SECCIÓN 2 – B.....	- 81 -
SECCIÓN 3-B	- 83 -
SECCIÓN 3-C.....	- 84 -

SECCIÓN 4-A.....	- 86 -
SECCIÓN 5 – C.....	- 88 -

INTRODUCCIÓN

La presente investigación averigua las circunstancias reales con relación a la capacidad estratégica, ejecutiva y cualidades de liderazgo de los directivos de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de Piura, para satisfacer necesidades materiales, de conocimiento y afectivas de los docentes.

Dicho de otro modo, se investiga la existencia de talentos y bondades de los directivos, por lo que, desde ya, el estudio, es de suma importancia en pro de la razón de ser, de la finalidad, de las tareas y de las metas de la Facultad de Ciencias Administrativas.

Se defiende el presente trabajo de investigación porque a partir de los resultados que se pueda lograr con el diagnóstico, directivos y docentes, tendrán motivos de reflexión para ver qué tan cerca o distantes se encuentran al deber de actuación del docente universitario, contemplada en la ética escrita en la nueva Ley universitaria n° 30220 y su Estatuto.

De esta suerte, el reto al que se enfrenta la presente tesis de pre grado, es hallar respuestas para saber: ¿Cuáles son las fortalezas y las oportunidades de mejora (debilidades) de los directivos de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de Piura, en las dimensiones estratégica, ejecutiva, y liderazgo? ¿Cuáles son los niveles de satisfacción de las necesidades materiales, de conocimiento y afectivas de los docentes?

De esto se desprende que la meta del presente estudio es conocer las fortalezas y las oportunidades de mejora (debilidades) de los directivos de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de Piura, en la dimensión estratégica, ejecutiva, y liderazgo. Conocer los niveles de satisfacción de las necesidades materiales, de conocimiento, y afectivas de los docentes.

Por otro lado, es bueno saber que la Facultad de Ciencias Administrativas (F/CC.AA) forma parte de la estructura académica de la Universidad Nacional de Piura y, de acuerdo a la ley universitaria n° 23733 del año 1984, Estatuto de aquella fecha, ratificada y reivindicada por la nueva ley universitaria n° 30220 (2014) y por el actual Estatuto (2014), la Institución de por sí y por sí misma es “creada para” producir ciencia y difundir cultura – del saber– al más alto nivel. Esta es *su razón de ser*. Creando ciencia contribuye a que se conozca cada vez mejor –más científicamente– qué y cómo son realmente las cosas, y a que se sepa también por qué son y cuál es su fin. La formación de profesionales viene, por añadidura, como coronación de la *visión y comprensión* del funcionamiento de la institución, para producir *resultados* y mantenerlos a través del *tiempo* (Cayetano Salinas, 2014)

La Facultad debe formar profesionales no solo eficientes en el *saber* y en el *saber hacer*, también hábiles y sabios en el trato del prójimo, para no *llevarlos de encuentro* con sus decisiones y con sus comportamientos. La Facultad debe defender decisiones y comportamientos que respeten a los demás, rechazando todo lo que conduzca a ignorar, hacer daño o destruir al prójimo. La Facultad debe cumplir sus funciones en un ambiente de auténtica libertad, criticando y sancionando éticamente a quien hace el mal, para conseguir el bien. (Cayetano Salinas, 2014)

La Facultad debe ser abierta para toda persona con *aptitudes y cualidades* para el *trabajo intelectual* para que ayude a buscar la verdad, a transmitirla, a investigar y a servir a la sociedad (Cayetano Salinas, 2014)

La *finalidad* de la Facultad es *servir*; su *tarea*, investigar y formar profesionales. Su *meta* es la *verdad*, motivo permanente que debe estimular a maestros, autoridades y alumnos (Cayetano Salinas, 2014)

Si el *deber* de la Facultad es crear ciencia, investigar, formar profesionales, y servir a la sociedad; realizar las funciones en un ambiente de auténtica libertad y respeto, será la mejor invitación para alcanzar esos anhelos. De ahí que, directivos, docentes y empleados que inspiren confianza, por permanecer firmes en los valores y principios rectores de la institución, será clave, en el cumplimiento del imperativo Legal y Estatutario (Cayetano Salinas, 2014)

La Facultad de Ciencias Administrativas, por lo tanto, tiene, una misión que cumplir, una finalidad, tareas y metas que alcanzar, a través de las actividades académicas, de investigación y de responsabilidad social.

Se sabe que la Facultad de Ciencias Administrativas fue creada como especialidad de Administración en la Universidad Nacional de Piura, mediante Resolución 2301-75-CONUP, del 29 de mayo de 1975, funcionando dentro del Departamento Académico de Administración y Contabilidad.

Como Facultad, hoy cuenta en su organización con un Órgano de dirección y gobierno (Consejo de Facultad), un Órgano de gestión (Decano), tres Órganos de apoyo (Secretaría Académica, Oficina de Asuntos administrativas, y Escuela profesional de Administración), y seis Órganos de Línea (Departamento académico de administración general, departamento académico de administración aplicada, Unidad Académica de

Investigación, Unidad Académica de Formación Continua, Unidad Académica de Calidad, Unidad Académica de Responsabilidad Social).

Su fuerza cerebral colectiva académica, está conformado por veinticuatro docentes nombrados (uno está de licencia) y cuatro (4) docentes contratados. El 70% (17) de los profesores nombrados tienen grado académico de Doctor en Administración, con una población estudiantil al año 2015-I, de 668 alumnos, y 12 empleados entre administrativos y de servicio.

Para esta tesis de pre grado, la población a ser investigada corresponde a los docentes adscritos a los departamentos académicos de administración aplicada y administración general, directivos, y profesores del Programa de Complementación Profesional en Administración (PCPAD); que, a la fecha, laboran en la institución para que la misión, la finalidad, las tareas, y las metas de la institución se cumpla se cumplan.

Por lo expuesto, ¿qué hay detrás de lo que debe hacer el docente según el imperativo de la ley universitario y el estatuto? ¿El docente en su diario quehacer satisface sus necesidades materiales, de conocimiento y afectivas?

Este es el reto que enfrentó el presente trabajo de investigación: que la Institución cuente con un estudio para saber si realmente el docente tiene satisfechas sus necesidades, pues, las tareas relacionadas con la actividad académica, de investigación, y responsabilidad social, son componentes claves y complejos que exigen tranquilidad material, conocimientos y respeto.

Para este cometido es bueno añadir que Ferreiro y Alcazar, reivindicando el pensamiento del pensador Juan Antonio Pérez López, con relación a la administración de las organizaciones en general, dicen que *“la visión y comprensión del funcionamiento de las organizaciones se encuadra dentro de tres grandes modelos: el **mecánico** (W.Taylor, March, Herbert Simon, Víctor H.Vroom); el **psicosocial** (E. Mayo -1931-, Abraham Maslow-1954-, F. Herzberg -1959-, D. Mc Gregor-1960-, Rensis Likert , George Litwin , Stringer,), que son los más difundidos pero que resultan incompletos; y el modelo **antropológico** o humanista (Lebering y Moskowitz; Heseter Barnad -1938-, Víkto Frankl, Pérez López – 1991-), que permite una comprensión plena de lo que ocurre en las mejores organizaciones, aclarando que, este modelo suple las carencias de los otros, sin excluirlos”* (Ferreiro & Alcázar, 2002)

Hecha esta precisión, Juan Antonio Pérez López, relaciona el modelo mecánico con la meta de la organización, con las necesidades materiales, con la motivación extrínseca, y con la acción directiva estratégica. El modelo psicosocial con los objetivos de los trabajadores, con las necesidades de conocimiento, y con la acción directiva ejecutiva. El modelo antropológico con la unidad de la organización, con las necesidades afectivas, con las motivaciones trascendentes, y con la acción directiva de liderazgo.

De esta suerte, Pérez López, caracteriza la acción directiva en tres dimensiones: 1) **dimensión estratégica**, definida como la capacidad para aumentar la eficacia, es decir incrementar el valor económico producido por la organización y satisfacer las **necesidades materiales** de las personas. Un directivo es buen estratega si logra mejorar la eficacia sin deteriorar la unidad ni la competencia distintiva, 2) **dimensión ejecutiva**, capacidad de mejorar la atraktividad de la organización, es decir la capacidad de la organización para adaptar el talento humano a las operaciones o tareas y **satisfacer las necesidades de conocimiento** de las personas que laboran en la organización, y 3) **dimensión de liderazgo**, entendida como la capacidad para acrecentar la unidad, vale decir, saber impulsar a las personas para que actúen movidas por motivos trascendentes, y **satisface las necesidades afectivas** de los demás. Un directivo es líder si logra unidad, confianza mutua e identificación con la organización, a la vez que consigue eficacia y atraktividad. Una persona no es líder por el sólo hecho de ocupar el cargo jerárquicamente más alto de la organización. Si ocupa un cargo de gobierno será simplemente un directivo, un gobernante o un dirigente. Y sólo será un líder auténtico en la medida en que contribuya a la unidad de la organización” (Ferreiro & Alcázar, 2002)

Con este modelo, se realizó la investigación para saber si los directivos de la Facultad de Ciencias Administrativas son buenos estrategas, ejecutivos, con cualidades de liderazgo para satisfacer las necesidades de los docentes.

I. PROBLEMA

1.1 Problema general

¿Cuáles son las fortalezas y las oportunidades de mejora (debilidades) de los directivos de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de Piura, en la dimensión estratégica, ejecutiva, y liderazgo?

1.2 Problemas específicos

1. ¿Cuáles son los niveles de satisfacción de las necesidades materiales de los docentes?
2. ¿Cuáles son los niveles de satisfacción de las necesidades cognoscitivas de los docentes?
3. ¿Cuáles son los niveles de satisfacción de las necesidades afectivas de los docentes?

1.3 Justificación e importancia

A continuación, se presentan argumentos que responden al por qué y para qué se realiza el presente trabajo de investigación:

“La empresa arranca del fondo de las personas – dice Carlos Llano-, responde al estilo de vida de quienes la crean, es el reflejo del carácter de los que la llevan a cabo, florecen a partir del modo de ser de quienes la conducen, es el fruto del espíritu, empuje y ánimo de los que la dirigen” (LLano Cifuentes, 2000); por lo que los resultados de la presente investigación, de modo implícito, reflejan el modelo de visión y comprensión del funcionamiento que predomina en la Facultad de Ciencias Administrativas, como expresión de las creencias o presunciones subyacentes, de sus creadores y/o directivos.

Escrito de otra manera, el estudio revela la cultura individual y colectiva, la sensibilidad y espiritualidad, el carácter, el estilo de vida, del empuje y ánimo de las personas que la dirigen.

En concreto, el estudio revela el modelo de visión y comprensión del funcionamiento organizacional predominante en la institución: mecánico, psicosocial o antropológico.

Dice Rafael Termes, *“es el liderazgo auténtico o transformacional”*¹ –dice Termes- *la principal carencia de los modelos mecánico y psicosocial, sobre todo el mecánico cuya biblia de su*

¹ ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD (2010): *Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS. Contextualización, Prácticas y Literatura de Apoyo* (OMS 2010), **El Liderazgo Transformacional es un estilo que incluye la influencia idealizada (tomar decisiones basadas en determinantes éticos), motivación inspiracional (motivar a los trabajadores inspirándolos, en lugar de restarle sentido a lo que hacen), estimulación intelectual (animar a los trabajadores a crecer y desarrollarse) y consideración individual**

inventor: Frederick Winslow Taylor fue el cronómetro quien dio en la industria del acero los primeros pasos de lo que se llamaría la "administración científica". Administración basada en un estilo de dirección autocrático -un buen obrero hace lo que se le dice, sin contestar- con total separación entre planificación y ejecución, y cuyo valor cultural clave es la productividad, competitividad y sinergias formando el lenguaje de los totemizados estrategas y ejecutivos agresivos que hoy en día abundan como modelos en las organizaciones. Por los fundamentos que poseen una sólida evidencia científica a favor de que el **liderazgo** antropológico o "transformacional" es el único capaz de garantizar la eficacia a través del tiempo como soporte de la capacidad estratégica y ejecutiva de los directivos se debe decir que los líderes no nacen: llegan a serlo a través de sus esfuerzos personales, a través de un largo proceso en el que van adquiriendo la difícil capacidad de moverse por los demás, trascendiendo su propio egoísmo. ¿Y qué ha de hacer un directivo que quiera ser líder? Lo **primero** es muy fácil de formular. Podríamos expresarlo diciendo: no ser un obstáculo para que sus subordinados actúen por motivación trascendente cuando quieran hacerlo. Pero, contra lo que pueda parecer, esa condición no es nada fácil de cumplir. De hecho, el mundo sería probablemente mucho mejor si todas las organizaciones respetasen esta condición. La **segunda** cosa que un líder debe hacer es mejorar la unidad de su organización, para lo cual debe enseñar a sus subordinados a captar el valor real de sus acciones; enseñarles a valorar las consecuencias de sus acciones para las otras personas. La verdad es que la motivación trascendente es una fuerza de bastante intensidad dentro de los seres humanos. Al menos como energía potencial está allí y, frecuentemente, espera solamente un pequeño empujón para que la persona realice el esfuerzo necesario para que la motivación trascendente se actualice. La **tercera** y última acción propia del liderazgo no es solamente una línea de actuación, sino que constituye una verdadera condición incluso para aplicar las dos anteriores. Consiste en la **ejemplaridad del directivo**. Tan sólo un directivo que se esté esforzando seriamente por actuar por motivación trascendente tendrá la posibilidad de influir sobre sus subordinados en ese plano. En la medida en que él mismo actúe por motivación trascendente estará haciendo, con su ejemplo, lo mejor que puede hacer para convencer a otras personas para que actúen también del mismo modo" (Termes, 1998)

(permitir flexibilidad en cómo manejar las situaciones.), p. 32. Se encuentra disponible en línea en la dirección: http://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf,

Por estas razones, y en aras de buscar la verdad con relación a los talentos estratégicos, ejecutivos, cualidades de liderazgo, y satisfacción laboral en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de Piura, se realizó el presente estudio. Se valoró las circunstancias laborales que se vive en el interior de la Institución, siguiendo la metodología de Carlos Alatrística Portugal, que se encuentra en su tesis de pre grado “Medición del clima laboral a partir del pensamiento antropológico de Juan Antonio Pérez López” (Alatrística Portugal, 2000)

El instrumento del modelo se usó para recoger información con relación a las capacidades estratégicas, ejecutivas y liderazgo para satisfacer necesidades de las personas.

Pérez López, descubrió que la construcción de relaciones de calidad caracterizadas por la confianza profesional y personal que inspira el directivo es clave para asegurar la eficacia a través del tiempo.

. Así, las relaciones basadas en la confianza dejan de ser un factor secundario y se convierten en la clave para mejorar los resultados del negocio.

Entonces, el pensamiento de Pérez López aporta conceptos muy propios y útiles para explicar los problemas que se formularon en esta tesis de pre grado, explorando los sentimientos y pensamientos de los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de Piura.

Por último, el desarrollo del presente trabajo de investigación se justifica , pues, los resultados pueden ser usados en el proceso de licenciamiento y acreditación (autoevaluación) de la institución; de acuerdo, a las exigencias de la nueva Ley Universitaria n° 32220 que apremia condiciones mínimas para seguir operando, y el desarrollo de los procesos de Evaluación Acreditación y Certificación de la Educación Superior Universitaria, en pro de niveles óptimos de calidad en los procesos, servicios y resultados, en la universidades públicas y privadas.

1.4 Beneficiarios

Si los resultados del presente estudio se usan en el diseño del mejor modelo de visión y comprensión del funcionamiento de la Facultad de Ciencias Administrativas, para garantizar la eficacia y la unidad a través del tiempo, no queda más que aceptar que los principales beneficiarios con esta tesis de pre grado serán docentes, directivos, alumnos, familia, Institución y sociedad en general.

Bien para los docentes, directivos, alumnos y empleados, familia y sociedad, si las personas en la Institución se sienten contentos, valiosos y respetados como profesionales y como seres humanos; si la institución tiene políticas de puertas abiertas, incentivan su participación y el interés por el bienestar personal y familiar; si confían en sus directivos; si están orgullosos de su trabajo y disfrutan de la presencia de sus compañeros; si hay delegación y claridad en lo delegado; si hay o no participación e innovación; si hay buena comunicación; si hay buen sistema formal e informal de formación profesional; si la ejemplaridad de los directivos es evidente, si el control es coactivo, manipulativo, o directivo, si hay o no equidad en el reparto de incentivos.

Veamos otros argumentos a favor de los beneficios que reporta el presente trabajo de investigación, antes, se debe saber que toda persona tiene motivos que los mueve a hacer algo, a obtener un resultado, a satisfacer una necesidad. ¿Pero qué tipo de necesidad?

Yo voy a pescar a Maine todos los veranos – dice Dale Carnegie -. Personalmente, me gustan sobremanera las fresas con crema; pero por alguna razón misteriosa los peces prefieren las lombrices. Por eso, como cuando voy de pesca no pienso en lo que me gusta a mí, sino en lo que prefieren los peces, no cebo el azuelo con fresas y crema. En cambio, balanceo una lombriz o saltamontes frente al pez y le digo: ¿Te gustaría comer esto? ¿Por qué no proceder con igual sentido común cuando se pesca a los hombres? ¿Por qué hablar de lo que necesitamos o deseamos? Eso es infantil. Absurdo. Claro está que a usted le interesa lo que necesita o desea. Esto le interesa eternamente. Pero a nadie más le interesa. Los demás son como usted o como yo: le interesa lo que ellos desean o necesitan. De modo que el único medio de que disponemos para influir sobre el prójimo es hablar acerca de lo que él quiere, y demostrarle como conseguirlo. Recuerde esa frase mañana, cuando trate de lograr que alguien haga algo. Si, por ejemplo, no quiere que su hijo fume, no le predique, y no hable de lo que usted quiere; muéstrele, en cambio, que los cigarrillos pueden impedirle

formar parte del equipo deportivo del colegio, o ganar la carrera de cien metros. Ralph Waldo Emerson y su hijo trataron un día de meter un ternero al establo. Pero cometieron el error común de pensar solamente en lo que querían ellos: Emerson empujaba y su hijo tironeaba. Pero el ternero hacía como ellos: pensaba solamente en lo que quería; atiesó las patas, y se negó empecinadamente a salir del prado. Una criada irlandesa vio la dificultad en que estaban sus amos. No era capaz de escribir ensayos ni libros, pero al menos en esta ocasión mostró más sentido común que Emerson. Pensó en lo que quería el ternero, puso un dedo maternal en la boca del animal y lo dejó que chupara y chupara mientras lo conducía lentamente al establo. Todos los actos que ha realizado usted desde que nació se deben a que quería algo. El profesor Henry A. Overstreet, en su ilustrativo libro “Influencing Human Behavior”, dice: La acción surge de lo que deseamos fundamentalmente. Y el mejor consejo que puede darse a los que pretenden ser persuasivos, ya sea en los negocios, en el hogar, en la escuela o en la política es este: primero, despertar al prójimo un franco deseo. Quién puede hacerlo tiene el mundo entero consigo. Quien no puede, marcha solo por el camino. Andrew Carnegie, el pequeñuelo escocés empobrecido que comenzó a trabajar con una paga de dos centavos por hora y finalmente donó trescientos sesenta y cinco millones de dólares, aprendió en sus primeros años, que el único medio de influir sobre la gente es hablar acerca de lo que el prójimo quiere. Fue a la escuela durante cuatro años solamente, y sin embargo aprendió a tratar con los demás. Un ejemplo: su cuñada se hallaba preocupadísima por sus dos hijos, que estudiaban en Yale, pues tan ocupados estaban en sus cosas, que no escribían a casa y no prestaban atención a las frenéticas cartas de la madre. Carnegie ofreció apostar cien dólares a que conseguiría una respuesta a vuelta de correo, sin pedirla siquiera. Alguien aceptó el reto. Carnegie escribió entonces a sus sobrinos una carta chacotona en la que mencionaba como al pasar, en una posdata, el envío de cinco dólares para cada sobrino. Pero no adjuntó el dinero. A vuelta de correo llegaron respuestas que agradecían al “querido tío Andrew” su atenta carta y.... ya sabe el lector el resto. Mañana querrá usted persuadir a alguien de que haga algo. Antes de hablar, haga una pausa y pregúntese: ¿Cómo puedo lograr que quiera hacerlo?² (Carnegie, 2010)

² Carnegie, ¡Famoso profesor que representa la fuerza más espectacular a favor de la educación de los adultos en los EE.UU., un hombre que ha escuchado o criticado más discursos y conversaciones adultas que cualquier otro hombre en cautividad.

Ferreiro y Alcázar preguntan *¿Qué significado tiene afirmar que el hombre no es un ser terminado, que le falta crecer? Significa – dicen - que no estamos plenamente satisfechos, que sufrimos carencias, que nos hacen falta “cosas”, que tenemos necesidades. Los hombres sentimos insatisfacción cuando tenemos alguna necesidad que no está cubierta. Esto nos lleva a hacer planes y actuar para cubrir estas necesidades y, al conseguirlo sentimos satisfacción. Actuamos movidos por la búsqueda del logro de satisfacción, porque no somos indiferentes a lo que nos ocurre: hay cosas y experiencias que nos agradan y otras que nos desagradan, y algunas nos agradan (nos satisfacen) en mayor o menor medida. Si alguien nos preguntara ¿cuáles son esas necesidades humanas?, cualquiera de nosotros fácilmente respondería con una larga lista de necesidades. Algunos dirían que las personas necesitan alimento, bebida, dormir unas horas cada día, un techo bajo el que cobijarse, etc. Otros, más “refinados”, dirían que necesitan un reloj Rolex, un automóvil Mercedes, una casa en la playa del Caribe, etc. Por esa línea, que es la que han seguido bastantes connotados psicólogos, parece llegarse a un punto muerto, pues no se extraen consecuencias operativas. Todas ellas son necesidades materiales, pero no son las únicas y ni siquiera las más importantes. El mejor enfoque nos parece aquél que clasifica las necesidades en tres grandes grupos, en los cuales es posible incluir cualquiera de las necesidades concretas que las personas podemos sentir. Estos tres grandes grupos o tipos de necesidades son las siguientes: necesidades materiales: son las que se relacionan con el mundo material sensible, con las cosas externas a nosotros; necesidades cognoscitivas: son las que se relacionan con el aumento de nuestro conocimiento operativo, con nuestro saber controlar la realidad, poder hacer cosas y conseguir lo que queremos. Y, necesidades afectivas: aquellas ligadas al logro de relaciones satisfactorias con otras personas, a la certidumbre de que nos somos indiferentes para los demás, de que nos quieren como personas (Ferreiro & Alcázar, 2002)*

Así, Juan Antonio Pérez López, afirma: *siempre que un directivo se queja de que le falta poder para hacer obedecer a sus subordinados, o de que éstos no lo entienden, o de que las circunstancias no le dan oportunidades para hacer lo que quiere, sería conveniente analizar si no está llevando, su organización como si fuese un sistema técnico, y todos estos síntomas no son otra cosa que la natural resistencia de un organismo o una institución a ser llevado como una máquina. Para analizar estas cuestiones se requiere, como paso previo, un análisis profundo de las motivaciones humanas. De ahí que la teoría de la motivación ocupe un lugar esencial dentro de los conocimientos necesarios para entender y manejar la*

organización. La teoría de la motivación intenta explicar y aclarar las relaciones entre necesidades, motivaciones y objetos que las satisfacen, analizando los procesos que los seres humanos siguen para la satisfacción de sus necesidades (Pérez López, 1996)

Y. ¿Cuáles son los procesos que los seres humanos -los trabajadores en la empresa- siguen para satisfacer sus necesidades?

Ferreiro y Alcázar indican: *Para que una organización exista, opere, y sea capaz de alcanzar cualquier objetivo concreto, tiene que satisfacer, mínima y necesariamente un cierto nivel de motivos de las personas cuya cooperación le es imprescindible, señala Pérez López. Esto es evidente, pues si nadie ésta suficientemente motivada para realizar lo que la empresa le pide, la empresa desaparecerá. Por lo tanto, un modo adecuado para comprender cuál es la finalidad de cualquier empresa consiste en entender tres dimensiones de la organización, cada una de las cuales se refiere al tipo de motivos que satisface o puede satisfacer, en las personas que participan en ella. A estas tres dimensiones de la organización, las llamaremos eficacia, atraktividad y unidad. Pérez López, define la eficacia cómo la capacidad de operar (ofrecer productos o servicios) a través de la satisfacción de los motivos extrínsecos de las personas que participan en la empresa, sus necesidades materiales, permitiendo la continuidad del tiempo. Atraktividad, es la segunda dimensión o fin de la organización. Se define como la capacidad de la empresa para operar a través de la satisfacción de motivos internos de las personas que participan en ellas. Necesidades de conocimientos. La unidad, como tercera dimensión y definida como la capacidad de la organización para satisfacer los motivos trascendentes de las personas que participan en ella, sus necesidades afectivas (Ferreiro & Alcázar, 2002)*

Por lo dicho, de manera explícita o implícita resulta evidente los beneficiarios del presente estudio.

II. Objetivos

2.1 Objetivo general

Conocer las fortalezas y las oportunidades de mejora (debilidades) de los directivos de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de Piura, en la dimensión estratégica, ejecutiva, y liderazgo.

2.2 Problemas específicos

1. Conocer los niveles de satisfacción de las necesidades materiales de los docentes a través de sus directivos.
2. Conocer los niveles de satisfacción de las necesidades cognoscitivas de los docentes a través de sus directivos.
3. Conocer los niveles de satisfacción de las necesidades afectivas de los docentes a través de sus directivos.

2.3 Limitaciones

Ya se sabe que el propósito de toda investigación es buscar la verdad, pues, sobre verdades se toman decisiones; así, el presente estudio buscó verdades apoyándose en la opinión de los docentes, por lo que existe la posibilidad del sesgo en las respuestas, si éstas no coinciden con las circunstancias laborales reales de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de Piura.

III.- MARCO TEORICO

3.1. *El modelo antropológico de dirección de empresas*

3.1.1. *Introducción*

Ya se dijo que la visión y comprensión del funcionamiento de las organizaciones se encuadran dentro de tres grandes modelos: **el mecánico y psicosocial**, que son los más difundidos pero que resultan incompletos, y el **modelo antropológico o humanista** que permite una comprensión plena de lo que ocurre en las mejores organizaciones, aclarando que, este modelo

suple las carencias de los otros, sin excluirlos; por lo que, es necesario mirar a la Facultad de Ciencias Administrativas a la luz de los modelos que mejor explican a las organizaciones que tienen en común un rasgo determinante de su cultura, *la capacidad de desarrollar relaciones basadas en la confianza: vale decir un liderazgo ejemplar como sustento de la capacidad estratégica y ejecutiva del directivo.*

Así lo aseguran Levering y Moskowitz - fundadores de Great Place to Work Institute- *“las relaciones basadas en la confianza dejan de ser un factor secundario y se convierten en la clave para mejorar los resultados del negocio a través del liderazgo”* (Great Place to Work, 2010)

Y se dice esto, pues, la experiencia ganada por Great Place to Work Institute tiene fuerza de verdad: trabaja anualmente con 5,550 organizaciones en el mundo, las cuales representan a más de 10 millones de colaboradores.

En cualquier organización es deseable que quien asume el liderazgo sea capaz de lograr que: La misión y visión de la organización sea compartida por los seguidores. Los seguidores compartan y sigan con entusiasmo los objetivos del líder y su visión de largo plazo. Los seguidores acepten con entusiasmo los desafíos profesionales y el rol que les plantea el líder.

La capacidad de influir en los demás, el carácter y el carisma de los líderes para proporcionar una visión de futuro y lograr el compromiso de sus subordinados pueden explicar la diferencia en los resultados o eficacia de las organizaciones.

Por lo tanto, no es sólo el sector económico en el que se opera, o la estructura de la industria la que define la rentabilidad y la eficacia de las firmas. La alta dirección, los gerentes o administradores pueden conducir a diferentes resultados o niveles de eficacia tanto en las grandes como en las pequeñas y medianas empresas. También en las organizaciones educativas, como las universidades.

Por estos motivos, para esta tesis de pre grado, es necesario conocer el pensamiento de Juan Antonio Pérez López, interpretado por Rafael Termes - maestro del IESE de la Universidad de Navarra -, que se mencionó en la justificación e importancia del presente estudio.

Luego se presenta el modelo para medir el clima laboral a partir del pensamiento antropológico de Juan Antonio Pérez López, diseñado por Carlos Alatrística Portugal que sirvió para medir la capacidad estratégica, ejecutiva, y cualidades de liderazgo en la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNP.

En el modelo se observa las dimensiones de la organización (eficacia, atraktividad y unidad), dimensiones del directivo (estratega, ejecutivo y líder), propósito de la empresa, componentes del proceso de dirección (asignación de responsabilidades, formación, control, gestión de incentivos), y los factores que corresponde a las dimensiones del directivo.

Por la naturaleza de doble “dimensionalidad” del modelo, las variables señaladas se relacionan para explicar la satisfacción de necesidades del trabajador, según sea el caso.

3.1.2. El modelo antropológico de dirección de Juan Antonio Pérez López interpretado por Rafael Termes

Dice el maestro Termes:

“La preocupación por la eficiencia empresarial no es de hoy. En 1878, cien años después del inicio de la revolución industrial, desaparecida la producción doméstica, consolidada la separación entre capital y trabajo, y en trance de superación la vieja figura del propietario-gestor, con la aparición del directivo profesional, el ingeniero estadounidense Frederick Winslow Taylor, uno de los profetas del tiempo moderno, cuya biblia, según se ha dicho, era el cronómetro, da en la industria del acero los primeros pasos de lo que se llamaría la "administración científica". Administración basada en un estilo de dirección autocrático - "un buen obrero hace lo que se le dice, sin contestar"- con total separación entre planificación y ejecución, y cuyo valor cultural clave es la competición. La obsesión de Taylor por el salario basado en la tarea y la prima, pone de manifiesto que este paradigma de organización, que con razón puede llamarse **mecanicista**, supone que la **motivación** de las personas es del género de las que mi colega el Profesor Antonio Pérez López, buen conocedor de las críticas de Abraham Maslow, de la Universidad de Brandeis, a los modelos economicistas, llamaba, en forma original, **motivaciones extrínsecas**”.

“Por **motivación extrínseca**, Pérez López entiende aquel tipo de fuerza, que empuja a la persona a realizar una acción debido a las recompensas, o castigos, unidos a la ejecución de la acción; debido, en definitiva, a la respuesta que va a provocar dicha acción desde el

exterior. Ello quiere decir que, desde el punto de vista de la motivación extrínseca, lo verdaderamente querido por el agente no es la realización de la acción de que se trate, sino las recompensas -en sentido amplio- que la persona espera alcanzar a cambio de la realización de la acción. La ejecución de la acción viene a ser una condición impuesta desde el exterior para que la persona alcance aquello que en el fondo le motiva. La motivación generada a través del pago de incentivos, la atribución de prerrogativas o el status en las organizaciones, etc., suelen pertenecer a este tipo de motivación”.

“Son evidentes las deficiencias de este modelo **mecanicista** de organización para lograr, no ya la participación de todas las personas en el logro del objetivo empresarial, sino ni siquiera lo que Pérez López denomina **atractividad** de la organización para que los individuos se adhieran a ella por motivaciones distintas de las extrínsecas; es decir, en virtud de lo que una persona puede hacer allí y no por lo que pueda recibir. Que es, no sólo deseable, sino también posible superar este modelo de organización mecanicista no es menos evidente, ya que, la experiencia nos dice que el dinero -paradigma de las motivaciones extrínsecas- no es un motivador universal; y la gente busca, o puede buscar, otras cosas”.

“Sin embargo, ni la aparición en 1916 de la "Administration Générale e Industrielle" de Henry Fayol, dando paso al principio de especialización, como medio de producir más y mejor con el mismo esfuerzo; ni el modelo burocrático de Max Weber (1864-1920), entendido como la racionalización de las actividades colectivas, la concentración de las unidades de producción y la reglamentación impersonal de las funciones y responsabilidades, dentro de una fuerte disciplina y un estricto control, supusieron otra cosa que tímidos pasos dentro del **paradigma mecánico** de Taylor. Hubo que esperar al final de la Segunda Guerra mundial para que la **escuela de las relaciones humanas**, iniciada hacia 1930 y uno de cuyos adelantados fue Elton Mayo, intentara poner fin a los fallos de la lógica de la eficacia tayloriana, introduciendo el análisis sociológico y psicológico del que se empieza a denominar **factor humano**, al objeto de insertar a los trabajadores en el proyecto empresarial común, mediante las llamadas **relaciones industriales**, que en aquel períodose pusieron de moda”.

“Parece claro que la escuela de las relaciones humanas había descubierto, por así decir, la **motivación intrínseca** del obrar humano, entendiendo por tal aquel tipo de fuerza que atrae a una persona para que realice una acción determinada -o una tarea concreta-, a causa de la satisfacción que espera obtener por el hecho de ser el agente o realizador de esa acción. Lo

verdaderamente querido por el sujeto, en la medida en que se mueve por motivación intrínseca, son las consecuencias que se seguirán del puro hecho natural de ser el ejecutor de la acción. Dichas consecuencias pueden abarcar desde la satisfacción producida por la realización de algo que le gusta hacer, hasta la satisfacción ligada al logro de un cierto aprendizaje, para cuya obtención es necesaria la reiteración de la acción”.

“Con la entrada de la psicología y la sociología en el mundo de la empresa, la **escuela de las relaciones humanas** había introducido el **paradigma psicosociológico** de dirección, que supone que los seres humanos están motivados tanto por motivaciones extrínsecas como por motivaciones intrínsecas. Por ejemplo, el deseo de ganar un salario y de ascender, por un lado, junto con el afán de deleitarse en el trabajo y de aprender, por otro lado. Hay pocas acciones, si es que hay alguna, cuya motivación pueda explicarse tan sólo por un solo tipo de motivos”.

“Desgraciadamente, es cierto que el **paradigma psicosociológico** de dirección puede utilizarse no precisamente para promover la autorrealización de los individuos y el desarrollo integral debido a su dignidad de personas, -y esta es la crítica a que se halla sometida, aún al día de hoy, la escuela de las relaciones humanas- sino simplemente como un medio de aumentar la productividad. Es decir, tratar a las personas humanamente porque hemos descubierto que, haciéndolo así, producen más. Pero no es menos cierto que, supuesta la rectitud moral de los directivos, el **paradigma psicosociológico** supone una mejora notable, precisamente porque aporta la dimensión que antes hemos llamado **atractividad**, que no se halla en el **paradigma mecánico**. Pérez López, cuya doctrina sigo, no se recata de decir que, por una parte, la organización ha de ser **eficaz**, es decir, ha de conseguir del entorno externo el fondo de incentivos necesario para motivar a las personas por motivos extrínsecos; pero, por otra parte, ha de ser atractiva, es decir, ha de conseguir un cierto grado de **aceptabilidad** por parte de las personas que forman el colectivo interno”.

“**Eficacia**, medida en que la organización es capaz de conseguir la adhesión de los individuos a través de la satisfacción de **motivaciones extrínsecas**, y **atractividad**, medida en que los individuos se adhieren a la organización por **motivaciones internas**, son las dimensiones propias del **paradigma psicosociológico**. Pero para que las personas en la organización no sólo realicen con eficiencia y satisfacción sus cometidos, sino que participen, más aún, cooperen de propia iniciativa a los fines corporativos, es necesario otro paso. Es necesario lo que puede denominarse **unidad**, dimensión que expresa la medida en que la adhesión a la

organización es debida específicamente a la **motivación trascendente** de los individuos, llamando **motivación trascendente** al tipo de fuerza que lleva a actuar a las personas por las consecuencias de sus acciones para otras personas. En el bien entendido de que estas motivaciones trascendentes no deben estar inspiradas simplemente por los sentimientos que las necesidades ajenas despiertan en nosotros, ya que los puros sentimientos pueden ser engañosos, sino que han de ser el resultado de un proceso de decisión basado en una ética racional de principios reales, de valor universal y constante”.

“El grado de **unidad** en una organización pone de manifiesto la medida en que los individuos se mueven de acuerdo con las conveniencias de la organización, porque estiman -y eso les motiva a actuar así- que de ese modo están satisfaciendo necesidades de otras personas. Y esto explica que se pueda decir que, en este supuesto, estas personas, cuya motivación es servir, cooperan con el objetivo final de la empresa a la que pertenecen. Así es, porque, como he procurado dejar claro en mi Manual de Finanzas, *Inversión y Coste de Capital*, superando determinadas definiciones del objetivo empresarial, a mi juicio, incorrectas, para la escuela de pensamiento en la que me hallo inscrito, y que estimo de amplia aceptación, el **objetivo final** de la empresa es **prestar servicio a la sociedad**, el propio de cada empresa, al tiempo que genera rentas suficientes para la satisfacción de las personas que aportan trabajo, las que aportan capital -sea de riesgo sea de deuda- y las que aportan dirección. Y todo ello mediante actuaciones que, respetando en todo momento la dignidad de las personas en juego, contribuyan al desarrollo integral de todas ellas. Esto quiere decir que, en relación con el logro del objetivo empresarial, las decisiones del empresario no podrán ser decisiones meramente economicistas, sino que tendrán que tener en cuenta los aspectos psicológicos y éticos inherentes. Entiendo que esta definición es una definición conceptual que cubre tanto el aspecto económico como el aspecto ético de la empresa, aspectos que, a mi juicio, son tan inseparables que solamente teniéndolos a ambos en cuenta podrá realizarse una correcta y eficaz gestión empresarial”.

“Es posible que esa concepción del objetivo de la empresa contraste con la definición, ampliamente difundida en ámbitos financieramente cultivados, según la cual el objetivo de la empresa ha de consistir en la búsqueda de la maximización del valor de las acciones representativas del capital de la empresa. Lo cierto es que no existe verdadera oposición entre ambas definiciones ya que se trata de la explicitación de dos niveles distintos de un mismo orden de cosas: el objetivo final y un objetivo instrumental”.

“En efecto, dentro del objetivo final, de carácter conceptual que he definido, deben abrigarse los objetivos operativos, o instrumentales, entre los cuales está el financiero y es este objetivo financiero el que puede expresarse diciendo que la Dirección Financiera ha de proponerse crear valor para los accionistas, es decir, lograr el mayor valor de mercado posible para el patrimonio de los titulares del capital de riesgo, lo cual, en la práctica, se traduce en buscar la maximización del valor de las acciones. Este objetivo financiero, siendo congruente con el objetivo final tal como lo he definido -puesto que nada se opone a que todas las acciones encaminadas a crear valor sean tomadas teniendo en cuenta los aspectos éticos- es al mismo tiempo un objetivo operativo, ya que la persecución del máximo valor del patrimonio puede traducirse en políticas concretas cuyos resultados, en orden al logro del objetivo, son cuantitativamente medibles”.

“Admitido que la motivación trascendente, el afán de servir, es la que determina que las personas en la empresa se adhieran, cooperen, colaboren, o, mejor dicho, se **identifiquen** con el objetivo final de la misma, que, como queda dicho, es prestar servicio, es evidente que el hecho de que una persona actúe por motivaciones trascendentes no excluye que, simultáneamente, existan en la misma persona otros impulsos, intrínsecos y extrínsecos, que determinen su manera de obrar. El convencimiento de que en las personas existen estas tres clases de motivaciones es lo que da paso al **modelo antropológico** de dirección de empresas, que puede llamarse así porque parte, precisamente, de la verdad sobre el hombre y sus motivos para actuar de una u otra forma. Por esto el **paradigma antropológico** es el único completo porque tiene en cuenta las **tres clases de motivaciones humanas**, y, además, es el único que, sin merma de los objetivos instrumentales o subordinados, puede conducir al logro del verdadero objetivo final de la empresa: servir”.

“Quizás, alguien se pregunte qué utilidad puedan tener todas estas observaciones epistemológicas para una persona que ejerce la dirección. Intentemos ilustrarlo en términos más familiares. Tomemos, por ejemplo, un departamento de producción, compuesto no de robots sino de trabajadores, es decir, personas. El modelo organizativo debería ser, por lo tanto, de tipo **antropológico**. Sin embargo, dos de las variables del modelo -y, por cierto, muy interesantes para el jefe del departamento- siempre serán "incentivos satisfechos" y "nivel de producción". A efectos prácticos y para gestionar las operaciones día a día, quizás pueda aceptarse que la administración de incentivos y el nivel de producción estén relacionados de tal forma que, para conseguir el nivel de producción deseado, es suficiente

gestionar el nivel de incentivos satisfechos. No hay duda que, en muchos casos, este tipo de "teoría" funcionaría, por lo menos a corto plazo. Sobre esa base, el directivo puede concentrar sus esfuerzos en lo que pueda entenderse por "gestionar el nivel de incentivos" y "alcanzar el nivel de producción deseado".

“Siendo así, nuestro departamento de producción podría asimilarse al **paradigma mecánico** de organización basado simplemente en motivaciones extrínsecas; en este caso las primas a la producción. No hay duda que -permaneciendo todo lo demás igual: a saber, las motivaciones intrínsecas y trascendentes de los trabajadores- la simplificación funcionará, siempre que las decisiones del director del departamento, en el día a día, no tengan consecuencias negativas sobre las variables relacionadas con las motivaciones intrínsecas y trascendentes de los trabajadores. Pero, en el caso de decisiones que afecten a períodos de tiempo más prolongados -por ejemplo, decisiones relativas al diseño de tareas o a las políticas de remuneración- sería totalmente equivocado suponer que el departamento puede funcionar según el paradigma mecánico. Es casi imposible que esas decisiones no afecten a las variables relacionadas con motivaciones intrínsecas y trascendentes; por ejemplo, la justicia percibida en las políticas de remuneración afecta a la identificación con la organización, y los diseños de puestos de trabajo afectan a las oportunidades para aprender. Esta es la razón por la que en todos los niveles de la jerarquía organizativa, aunque en especial en los superiores, las decisiones deben estar basadas en el **modelo antropológico**”.

“Definido el modelo organizativo deseable para la empresa, volvamos ahora la vista al directivo, para analizar, brevemente, las capacidades que ha de tener y desarrollar para que el **paradigma antropológico** opere correctamente”.

“En primer lugar, el directivo tiene que conseguir que su organización sea **eficaz**, es decir, que alcance unos ciertos resultados o metas. La capacidad para lograr estos resultados es la **capacidad estratégica**”.

“En segundo lugar, el directivo ha de conseguir que su organización sea **atractiva**, es decir, que su gente pueda satisfacer motivaciones intrínsecas a través de lo que hace en la organización. Lo que facilita este logro es la **capacidad ejecutiva**”.

“La tercera dimensión en las capacidades del directivo, específicamente relacionada con la **unidad**, es la que se puede llamar **liderazgo**. El liderazgo de un directivo es lo que le impulsa

a preocuparse no tan sólo de que se hagan ciertas cosas que convienen a la organización para que sea eficaz; ni tampoco de que esas cosas sean más o menos atractivas para las personas que han de realizarlas. El **líder** busca, sobre todo, que las personas actúen por motivación trascendente. Trata de mantener y hacer crecer la **unidad** de la organización. El **líder** está preocupado con problemas como el desarrollo del sentido de responsabilidad en su gente, el que sean capaces de moverse por sentido del deber, y otros similares”.

Así como las dos primeras dimensiones, la **capacidad estratégica** y la **capacidad ejecutiva**, implican cualidades de tipo cognoscitivo y, en consecuencia, suponen ciertas dotes naturales en el sujeto, aunque puedan ser perfeccionadas a través de procesos educativos, la dimensión de **liderazgo** es la única cuya existencia y desarrollo dependen del propio individuo. Los líderes no nacen: llegan a serlo a través de sus esfuerzos personales, a través de un largo proceso en el que van adquiriendo la difícil capacidad de moverse por los demás, trascendiendo su propio egoísmo”.

“¿Qué ha de hacer un directivo que quiera ser líder? Lo **primero** es muy fácil de formular. Podríamos expresarlo diciendo: *no ser un obstáculo para que sus subordinados actúen por motivación trascendente cuando quieran hacerlo*. Pero, contra lo que pueda parecer, esa condición no es nada fácil de cumplir. De hecho, el mundo sería probablemente mucho mejor si todas las organizaciones respetasen esta condición”.

“La **segunda** cosa que un líder debe hacer es mejorar la unidad de su organización, para lo cual debe *enseñar a sus subordinados a captar el valor real de sus acciones*; enseñarles a valorar las consecuencias de sus acciones para las otras personas. La verdad es que la motivación trascendente es una fuerza de bastante intensidad dentro de los seres humanos. Al menos como energía potencial está allí y, frecuentemente, espera solamente un pequeño empujón para que la persona realice el esfuerzo necesario para que la motivación trascendente se actualice”.

“La **tercera** y última acción propia del liderazgo no es solamente una línea de actuación, sino que constituye una verdadera condición incluso para aplicar las dos anteriores. Consiste en la ***ejemplaridad del directivo***. Tan sólo un directivo que se esté esforzando seriamente por actuar por motivación trascendente tendrá la posibilidad de influir sobre sus subordinados en ese plano. En la medida en que él mismo actúe por motivación trascendente estará haciendo, con su ejemplo, lo mejor que puede hacer para convencer a otras personas

para que actúen también del mismo modo. Por contra, cuando los motivos dominantes en un directivo no son de tipo trascendente, será extraordinariamente peligroso para él cualquier intento de apelar a la motivación trascendente de sus subordinados. Sus motivos reales serán descubiertos más pronto o más tarde, generalmente antes de lo que él suponga, y los individuos suelen reaccionar de manera violenta contra cualquiera que pretenda engañarlos apelando falsamente a un plano de motivaciones tan profundo”.

“Con lo que acabo de decir, he dejado señalado el valor por antonomasia en todos los ámbitos de la convivencia: la verdad; y, al mismo tiempo, he puesto el dedo en la llaga que puede malear cualquier relación humana: la mentira”.

“Importante tema, en efecto, el de la verdad y su búsqueda. Desde hace veinte siglos resuenan en nuestros oídos las palabras de aquel que, teniéndola delante de sus ojos, preguntaba ¿qué es la verdad? No pretendo yo ahora darle una respuesta filosófica que, más o menos, se formularía diciendo que "la verdad es la adecuación de la cosa y el intelecto", lo cual nos obligaría a distinguir entre la "verdad de las cosas" y la "verdad del intelecto". Me conformaré con lo que Antonio Millán-Puelles, citando a Aristóteles, llama la **verdad práctica** y que, en lenguaje corriente, puede definirse como "la conformidad del intelecto con la buena voluntad"; entendida ésta como la voluntad que busca el bien aprehendido por la inteligencia, por caminos buenos. Es decir, la verdad práctica implica tanto la bondad del fin como la bondad de los medios. De ahí que, como acabo de decir, me quede con esta acepción de la verdad, ya que el significado moral implícito en la "verdad práctica" la hace idónea para los fines relacionados con la dirección de las empresas, que es lo que hoy nos ocupa”.

“Dicho esto, me interesa, ante todo, llamar la atención sobre la propiedad de la **inmutabilidad** que adorna a la verdad y que -diríase que con resonancias agustinianas- hizo afirmar a Antonio Machado, uno de nuestros buenos poetas, que "la verdad es lo que es, y sigue siendo verdad, aunque se piense al revés". Es decir, de acuerdo con la filosofía, no subjetivista ni relativista, sino realista, en la que las cosas son como son y no como alguien quisiera que fueran, aunque nuestro conocimiento sea incierto, la verdad objetiva existe, incluso en el campo de las realidades terrenas. Si la verdad no existiera, si todo fuera, como dicen relativo, si todo pudiera ser, al mismo tiempo, verdad y mentira, si cada uno pudiera tener su propia verdad, no valdría la pena pensar. Afortunadamente, la verdad -no tu verdad, ni mi verdad, sino la verdad- la verdad existe y podemos acceder a ella por el camino de la

evidencia, por la concluyente demostración o por el fidedigno testimonio ajeno. Lo que no podemos hacer es someterla a votación ni acomodarla a un cambiante consenso; lo que no impide buscarla en colaboración con otros, a través de un diálogo racional”.

“La constante fidelidad a esta verdad produce en el sujeto la virtud de la **veracidad**, a la que se asimilan la **sinceridad** y la **lealtad**. Estas virtudes son indispensables -aunque no suficientes, si pensamos en el resto de las virtudes morales- para el buen funcionamiento del modelo de dirección que he estado defendiendo; de la misma forma que se opone al mismo, hasta el extremo de poder destruirlo, la **mentira** con sus secuelas, la **falsedad** y la **simulación**”.

“La verdad conduce a la confianza dentro de la empresa, y por la confianza se llega a la excelencia. La mentira corroe y desestabiliza los fundamentos mismos de la empresa. Si los empleados ven que el directivo dice siempre la verdad, explica claramente lo que hace y por qué lo hace, mantiene la palabra dada, cumple el compromiso adquirido sobre el importe y la fecha de pago, desempeña fiel y eficazmente el cometido profesional, remunera el trabajo de acuerdo con lo convenido, exige el cumplimiento de los subordinados pero es leal con ellos, sirve la calidad anunciada, sin disimular los defectos, y todo esto lo hace aunque los competidores no lo hagan y aunque de ello resulte la pérdida de beneficios inmediatos, los empleados tendrán confianza en él y actuarán de la misma forma recta en orden al logro de los objetivos empresariales. En cambio, si los subordinados observan que el directivo miente a proveedores y clientes o es desleal con ellos, acabarán por sospechar que ellos mismos pueden ser manipulados dentro de la empresa, y perderán todas las motivaciones intrínsecas y trascendentes que les mantenían adheridos a la misma”.

“Sin embargo, el servicio de la verdad exige la coherencia en el comportamiento. Si en una empresa concreta está prohibido, por ejemplo, faltar a la veracidad en la información sobre la situación financiera de la compañía, pero la ética de los altos ejecutivos no pasa de la **relativista**, puede llegar un momento en el que, por haber cambiado las circunstancias -la competencia no lo hace- o las posibles consecuencias -bajaría la cotización de las acciones-, la dirección decida modificar el código de conducta de forma que la información mentirosa deje de estar prohibida. Esta sería una manera de entender la ética que, amparándose en la distinción weberiana entre "ética de la convicción" y "ética de la responsabilidad", tanto abunda entre los políticos y que, a mi juicio, no deberían asumir los empresarios. Pueden darse, ciertamente, circunstancias en las que la "responsabilidad" aconseje, y hasta exija, no

decir la verdad o toda la verdad; pero ninguna circunstancia puede derribar la "convicción" -si se tiene- de que no hay que mentir. Por eso, la única ética capaz de asentar firmemente una empresa es la ética que vengo llamando realista, en la que normas universales y constantes nos dicen siempre el "deber ser".

“Tom Morris, profesor que fue de filosofía en Notre Dame, en su libro "Si Aristóteles dirigiera General Motors", comentando la regla "acerquémonos al cliente con la verdad por delante", cuenta lo que le sucedió cuando, con su familia, fue a comer a un determinado restaurante. Después de pedir lo que iban a tomar, como sea que la espera se hacía más larga de lo razonable, cuando el camarero pasó sin detenerse junto a la mesa, le preguntó si tardaría mucho en traerles la sopa. "Me miró asombrado -dice Tom- como si fuera la primera vez que le hablábamos y dijo: espere un momento. Al cabo de unos instantes apareció el encargado y se disculpó, diciendo que nuestra orden se había perdido en la cocina y que la comida correría por cuenta de la casa. Ese acto de decirnos la verdad y asumir la responsabilidad de las consecuencias hizo que, de ser clientes ocasionales, pasáramos a ser clientes asiduos. El encargado podría haber atribuido el retraso a la cantidad de trabajo que tenían en la cocina y sacársenos de encima de ese modo, pero no lo hizo. Nos dijo la verdad. Y, por supuesto, no es irrelevante el hecho de que nos invitara a comer, pero, incluso sin ese amable gesto adicional, el Rockola Cafe se habría ganado nuestra confianza de una manera nueva: mediante la verdad". Y concluye: "en los negocios, como en cualquier otra faceta de la vida, las relaciones rigen el mundo. Una relación basada en la falsedad es como una casa construida sobre arena. Una relación basada en la verdad es como una fortaleza sobre una roca". No en balde -añado yo- Goethe dijo que todas las leyes y normas morales se pueden reducir a una: la verdad”.

“Para acabar me gustaría precisar que, contra lo que suele pensarse a veces, la responsabilidad social de la empresa no implica la realización de cosas ajenas o sobreañadidas a la normal actividad empresarial, sino que, por el contrario, implica sobre todo el realizar más adecuadamente aquello que la empresa está llamada a hacer y saber hacer. Se trata de que mejore su sistema productivo, mejorando las capacidades de los que producen y adaptando a ellas dicho sistema, y de que realice esa mejora haciéndoles aprender precisamente aplicando sus capacidades en y dentro del sistema. Se trata también de que mejore su sistema distributivo, adaptándolo a las necesidades que puede satisfacer con sus operaciones productivas; y que lo adapte a las necesidades reales de los usuarios de sus

productos o servicios. Ya advertía Tomás de Aquino que "las cosas que los hombres producen solamente con el propósito de venderlas es muy probable que sean peores en calidad que aquellas que producen con ánimo de consumirlas". Si una empresa es remisa en el cumplimiento de este servicio a la sociedad -intentar honradamente atender aquellas necesidades reales que está capacitada para satisfacer-, difícilmente compensará esta falta de responsabilidad social dedicando algunos recursos a la satisfacción de otras necesidades de la sociedad extrañas a la naturaleza de sus operaciones propias”.

“Pero esta prestación de servicio que, junto con la generación de valor económico, constituye el verdadero fin de la empresa, depende en gran parte de la libertad -de la buena voluntad- de las personas. La gran tentación está en querer soslayarlo e intentar conseguir el mismo resultado por vías que no dependan tanto de las decisiones individuales. Naturalmente, no puede negarse, ni mucho menos, la utilidad de los análisis de tipo institucional que traten de configurar la estructura y composición del sistema de gobierno -sistema de decisiones- en una empresa, de tal modo que, a través de una división de poderes, se facilite una adecuada ponderación de intereses o se dificulten aquellas decisiones más ineficientes o inconsistentes. Lo cierto es que los descubrimientos en esa línea pueden ayudar, y mucho, a ir más de prisa, pero no pueden garantizar que la dirección sea la correcta. Nada hay que pueda obligar a un ser humano a dar lo mejor de sí mismo si él no quiere. A una persona se la puede obligar, probablemente, a hacer cualquier cosa en el plano material. Es imposible, a través de la coacción, obligarle a realizar una obra de arte o, simplemente, a tratar con afecto a otra persona. Pero lo que la coacción no puede lograr, puede hacerlo el **liderazgo**, capaz de despertar las motivaciones trascendentes que laten en el interior de las personas”.

“Por supuesto que a **concepción antropológica** que está implícita en la teoría que he venido desarrollando es la de que el ser humano es **libre y responsable** y que, por ser libre, puede obrar mal pero también puede, y debe, obrar bien; puede ser mentiroso, pero también puede, y debe, ser siempre sincero; puede ser egoísta, pero precisamente por ser libre, puede, y debe, usar esa libertad responsablemente para hacer cosas que redunden en beneficio de otras personas”.

“Una de las voces más escuchadas de nuestro tiempo -la del Papa Juan Pablo II- ya nos advirtió en su primera Encíclica, Redemptor Hominis que "no se avanzará en este camino difícil de las indispensables transformaciones de las estructuras de la vida económica, si no se realiza una verdadera conversión de las mentalidades y de los corazones. La tarea requiere

el compromiso decidido de hombres y de pueblos libres y solidarios. Demasiado frecuentemente se confunde la libertad con el instinto del interés -individual o colectivo-, o incluso con el instinto de lucha y de dominio. Es obvio que tales instintos existen y operan, pero no habrá economía humana si no son asumidos, orientados y dominados por las fuerzas más profundas que se encuentran en el hombre y que deciden la verdadera cultura de los pueblos. Precisamente, de estas fuentes debe nacer el esfuerzo con que se expresará la **verdadera libertad humana**, y que será capaz de asegurarla también en el campo de la economía" (Termes, 1998)

3.1.3. El Modelo de Alatrística Portugal para medir la capacidad estratégica, ejecutiva, y cualidades de liderazgo, a partir del pensamiento antropológico de Juan Antonio Pérez López

Fundamentación de modelo

“El modelo se basa en la teoría antropológica del Dr. Juan Antonio Pérez López, y toma en consideración dos elementos muy importantes en la percepción de clima organizacional por parte del trabajador (Alatrística Portugal, 2000) :

- La percepción general de la empresa y sus normas, costumbres y misión.
- La percepción de las acciones del jefe inmediato superior.

A partir de estos fundamentos el modelo contempla dos grandes áreas:

- Definición del propósito.
- Funciones directivas.

Cada área contiene unos determinados componentes. A su vez, cada componente es evaluado de acuerdo a las tres dimensiones que convergen – según el modelo antropológico del Dr. Pérez López - en el propósito que persigue toda organización.

Eficacia: Capacidad de Organización de operar a través de la satisfacción de los motivos extrínsecos. Viene determinada por la calidad de las operaciones de la empresa, medidas por el valor producido (lo que se gana al vender el producto menos lo que cuesta producirlo). Además, también es determinado por los incentivos mínimos que necesitan los trabajadores para hacer lo que la organización les pide.

Atractividad: Capacidad de la organización de operar a través de la satisfacción de los motivos intrínsecos de sus empleados. Mide la congruencia existente entre aquello que la

organización demanda de sus empleados y lo que éstos estarían dispuestos a dar o hacer espontáneamente (aun si no existiesen incentivos tangibles). En el lenguaje coloquial, refleja el gusto que le encuentra una persona a aquello que realiza dentro de una organización. La atraktividad mide la calidad del sistema espontáneo de la organización.

Unidad: (grado de unidad): Expresa la medida en que aquello que los trabajadores hacen por la organización lo hacen movidos por motivos trascendentes. El grado de unidad de una organización depende de la calidad de operaciones de la organización, en cuanto estas operaciones sean realmente útiles y valiosas para satisfacer las necesidades humanas. Asimismo, depende de las condiciones motivacionales que determinan la mayor o menor apertura de los trabajadores a percibir las consecuencias del valor de sus acciones en otras personas.

En este modelo, por consiguiente, existe una doble “dimensionalidad” (componente versus dimensión) en su estructura; lo cual lo hace diferente - en cuanto a estructura y contenido – de los actuales modelos de medición del clima, que sólo son unidimensionales.

Como se precisó anteriormente, el modelo considera dos grandes áreas: la definición del propósito y las funciones directivas.

En este sentido, se ha simplificado la concepción que Pérez López tiene sobre el funcionamiento de las organizaciones. Pérez López considera como elementos mediante los cuales se pueden explorar el funcionamiento de la empresa los siguientes:

- **Formulación del propósito:** Se formula generalmente a través de declaraciones de principios, credos, definiciones de misión, etc. la formulación del propósito se refiere a la expresión - escrita o verbal – de los fines subjetivos que la organización desea alcanzar.
- **Definición operacional del propósito:** Es la identificación de aquellos fines subjetivos de la acción de la organización que, en caso de ser logrados, se espera que produzcan el logro de los propósitos – de los fines subjetivos - que intentan alcanzar los partícipes de la organización a través de su pertenencia a ésta. Generalmente se dan a través de reglas o procedimientos que sirven para identificar “a priori” – antes de realizar la acción -, los planes de acción que puedan llevar al logro del propósito de la organización.
- **Funciones directivas:** Se refiere a la aplicación de la definición operacional del propósito. En otras palabras, es la puesta en marcha de la idea del negocio.

En el modelo a usar, tanto la Formulación de Propósito, como su Definición Operacional, han sido incluidas dentro del área llamada Definición del Propósito. Esto se debe a que ambos elementos – descritos por Pérez López buscan la definición de los fines de la

empresa, tanto de los fines subjetivos como de los objetivos. Existe una estrecha relación entre ambos elementos - - **Formulación y Definición operacional del Propósito** – ya que los fines objetivos que se utilicen influyen en el fin subjetivo buscado y viceversa. El trabajador común tenderá a percibir ambos elementos como las políticas de la empresa, a través de las cuales se busca lograr un fin determinado.

Existen, en cambio, una diferencia entre los dos primeros elementos considerados por Pérez López – y las Funciones directivas. Algunas veces las declaraciones del propósito tienen escasa o ninguna influencia en los procesos en los que se concreta la actividad real de la empresa.

Esto es debido a que se necesita una adecuada gestión directiva para llegar a operativizar los fines de la organización.

Las funciones directivas, en consecuencia, engloban un conjunto de actividades que son necesarias para la aplicación de una idea de negocio y que no pueden estar incluidas de ninguna manera en la definición operacional de dicha idea.

Factores del modelo

La relación que existe entre los componentes de medición del clima y las dimensiones de la organización, originan determinados factores, los cuales serán descritos en éste apartado. Esta relación se verá, por separado, en cada área que comprende este modelo: definición del propósito y Funciones Directivas.

Definición del propósito.

Esta área está constituida sólo por un componente, el cual es evaluado con respecto a las tres dimensiones de la organización.

TABLA N° 1

FACTORES DE MEDICIÓN DE LA DEFINICIÓN DEL PROPÓSITO

Dimensiones Componentes	Eficacia	Atractividad	Unidad
Definición Del Propósito	Meta	Objetivo	Misión

En el cuadro anterior se observa que los factores de medición, producto de la relación entre componentes y dimensiones para esta área del modelo, son los siguientes:

a. **Meta.** Se refiere al nivel de la definición del propósito que busca el logro de resultados tangibles y perceptibles, que son producto de la misma acción. La definición operacional de una meta podría conseguirse, por ejemplo, enumerando las transacciones que una empresa quiere que se realice, junto con los ingresos y costos que son aceptables para cada una de ellas. El logro de una meta no depende de quién o quiénes puedan ser las otras personas con las que se interaccionan, depende únicamente de que la reacción que produzca sea la que se quiere conseguir al realizar la acción.

b. **Objetivo.** Es el nivel del propósito que expresa el conjunto de planes de acción cuya aplicación por parte de la persona que actúa, produce en éste el aprendizaje de habilidades útiles para su desempeño. El logro del objetivo también contempla el interés por aprender, las capacidades innatas de los trabajadores para realizar alguna actividad, así como también las circunstancias externas que pueden influir en el aprendizaje de habilidades por parte del empleado.

Existen ocasiones donde, para el logro del objetivo es necesario sacrificar en el corto plazo el resultado económico que busca la empresa. A esto se le conoce como el costo del aprendizaje.

c. **Misión.** Consiste en el desarrollo de la propia unidad – la confianza mutua entre los trabajadores – dentro de la organización, lo que se logra a través del desarrollo de las virtudes morales – la ética de la empresa. Como se mencionó anteriormente, el valor de las acciones no se mide en las consecuencias, sino en las intenciones de quien lo realiza. Es por esta razón que es muy difícil establecer una relación directa e inmediata entre las normas que especifican los comportamientos observables y el logro de la misión a través de las decisiones de los trabajadores.

Sin embargo, el sistema formal de la organización sí puede garantizar unos mínimos, es decir, buscar que no se produzcan interacciones que destruyan la unidad de la organización. Esta es la contribución del sistema formal a la conservación de la unidad de la organización. La mejora de la unidad de la organización puede lograrse, no a través del sistema formal, sino a través del liderazgo de los directivos operando en el sistema espontáneo.

Además, es importante que la empresa no utilice incentivos para “premiar” al personal que cumpla con dicha misión. Si esto sucede, se está promoviendo la búsqueda del cumplimiento de la misión sólo por el deseo de recibir incentivos tangibles, más no por la identificación de las personas con la misión.

Las sanciones, por otra parte, sí servirán para garantizar los mínimos en el desarrollo de la misión de la empresa.

Dentro de la búsqueda de la misión de la empresa, aquellas cuyo producto o servicio pueda ser dañino para ciertos consumidores, necesitarán establecer normas específicas para evitar que el producto llegue a consumidores que puedan utilizarlos de un modo negativo.

Asimismo, en ciertas empresas será necesario analizar el grado de independencia – financiera, operativa, de decisión, etc.- que tiene la organización. Es decir, se deberá examinar si la empresa en estudio depende de otra organización o algún benefactor, y cómo éste influye en el logro del propósito de la empresa dependiente.

Funciones Directivas

Esta área está constituida por cuatro componentes, los cuales son evaluados con respecto a las tres dimensiones directivas.

TABLA N° 2

FACTORES DE MEDICIÓN DE LAS FUNCIONES DIRECTIVAS

Dimensiones directivas Componentes del proceso directivo	Dimensión Estratégica	Dimensión Ejecutiva	Dimensión de Liderazgo
Asignación de Responsabilidades	Delegación y claridad en lo delegado.	Participación e innovación	Comunicación
Formación	Sistema formal de formación	Sistema informal de formación	Ejemplaridad
Control	Control coactivo	Control manipulativo	Control directivo
Gestión de Incentivos	Sistema formal de incentivos	Sistema informal de incentivos.	Equidad en los incentivos.

Dimensión estratégica: Un directivo es estratega en la medida en que tenga la habilidad para descubrir metas cuyo logro permitirá la obtención de un alto valor para los productos o servicios que es capaz de generar la organización a través de sus operaciones. El estratega es “descubridor de oportunidades” para la aplicación de las capacidades productivas de la organización.

Es una dimensión que, sin ella, por buenas que sean las intenciones de los directivos, por valiosos que puedan ser los propósitos que persigue la organización no puede existir en el “aquí y ahora”.

Sin embargo, se puede correr el riesgo de concebir, a través de la dimensión estratégica, una orientación simplista de la dirección; la cual atienda únicamente el logro de la eficacia de la organización.

Esto llevaría a utilizar solamente el sistema de la organización, intentando reducir las posibles “fricciones” que pueda ocasionar el sistema informal de la misma.

Dimensión ejecutiva: El talento ejecutivo de un directivo implica la capacidad que tiene para descubrir y utilizar los talentos, habilidades e impulsos de las personas a quienes dirige. Un directivo con gran capacidad ejecutiva se preocupa de temas de estructura de la organización, llega a discernir las capacidades potenciales de otras personas que ignoraban que tenían dichas cualidades y tiende a ver a la organización como un organismo vivo; mientras que el estratega tiende a verla más como un mecanismo. **El “directivo ejecutivo” está menos preocupado con lo que la organización hace que con lo que la organización está preparada para poder hacer.**

El talento ejecutivo implica logros significativos en la atraktividad de la organización. Desde el punto de vista del puro talento ejecutivo, importa poco que la atraktividad sea debido a una apelación a los más bajos instintos del ser humano o a las más nobles cualidades de la persona. **Lo único importante, desde este punto de vista, es que lo que haya que hacer, se haga por aceptación interna o espontánea por parte del ejecutor.**

Dimensión del Liderazgo: El liderazgo de un directivo es lo que le impulsa a preocuparse no tan sólo de que se hagan ciertas cosas que convienen para la eficacia de la organización. Tampoco le basta con que esas cosas sean más o menos atractivas para las personas que han de realizarlas. Busca, sobre todo, conseguir que las personas actúen por motivos trascendentes. Trata de mantener y hacer crecer la unidad de la organización. Se ocupa de problemas como el desarrollo del sentido de responsabilidad en los subordinados, que éstos

sean capaces de moverse por el sentido de deber e intenta enseñar a quienes se dirige, a valorar sus acciones en cuanto éstas afectan a otras personas.

La dimensión del liderazgo, en suma, implica la capacidad de descubrir las necesidades reales de las personas.

Una vez descritas las dimensiones directivas, que servirán para evaluar los componentes de las Funciones Directivas, se describirán los factores de medición de la Funciones Directivas.

Asignación de responsabilidades

Este componente se refiere al grado en el cual los empleados sienten que adoptan sus funciones libre y espontáneamente, por convicción propia, haciéndose responsables de las decisiones y actividades que realicen, así como las consecuencias que éstas puedan ocasionar.

De acuerdo a la dimensión directiva que se utilice, la asignación de responsabilidades se divide en los siguientes factores:

a. Delegación y claridad en lo delegado

Se refiere a la idoneidad del diseño organizacional y cómo éste permite una adecuada asignación formal de funciones. Este factor considera si las normas o procedimientos – sistema formal de la organización- permite la delegación y cuán bien funciona la misma a través de dicho sistema formal.

b. Participación e Innovación

La participación es la condición necesaria para el logro de la coordinación informal que realiza el directivo. A través de la coordinación informal, el directivo podrá resolver –a través de la parte espontánea de la acción directiva– los problemas de coordinación que suelen presentarse.

La naturaleza de la participación consistirá en aportar información relevante para la decisión del directivo. Dicha información se utilizará para:

- La mejor identificación del problema.
- La generación de alternativas.
- La evaluación de dichas alternativas.

La decisión final del plan de acción a seguir deberá ser tomada por el jefe de línea responsable.

Asimismo, en este factor se evaluará si, tanto el sistema formal como el sistema espontáneo de la organización, permite que se logre –a través de la participación- el aporte de nuevas ideas que favorezcan el desarrollo de la organización.

c. Comunicación

Es la condición suficiente para el logro de la coordinación informal. Es a través de este factor que el directivo podrá transmitir a sus subordinados el verdadero sentido que tienen las funciones que desempeñan para el progreso de la organización.

Del mismo modo, es a través del uso completo de la comunicación que los empleados podrán conocer la misión de la empresa e identificarse con ella.

Formación

Este componente se refiere al nivel de aprendizaje que los empleados pueden adquirir dentro de su organización. Dicho aprendizaje puede estar sólo basado en los conocimientos y habilidades que necesitan para desempeñar mejor sus funciones, o también pueden abarcar el nivel de las virtudes morales y la búsqueda de la ética- tal y como la explicamos anteriormente- en cada acción realizada.

La formación comprende los siguientes factores:

a. Sistema formal de formación

Se refiere al patrocinio que brinda el sistema formal de la organización - normas, procedimientos y políticas definidas – tanto a la capacitación como a la formación del personal.

b. Sistema informal de formación

Se refiere al apoyo espontáneo –no establecido en el sistema formal de la empresa- que los directivos de la organización brindan para que sus trabajadores puedan aprender habilidades útiles para mejorar su desempeño.

Asimismo, se refiere al apoyo que los directivos pueden brindar a sus subordinados para promover su desarrollo dentro de la organización. Es decir, el papel de “mentores” que los directivos puedan desempeñar.

c. Ejemplaridad

Se refiere a la capacidad del directivo para mejorar la calidad de las intenciones que llevan a actuar a sus subordinados, a través de la propia adquisición de la difícil facultad de moverse por motivos trascendentes; lo cual significa aprender a usar el poder coactivo y el poder manipulativo del que dispone, gracias a sus capacidades como estrategia y como ejecutivo, en beneficios de todos. Además, el directivo deberá evitar la tentación de usar el poder con fines únicamente egoístas, no obstante que le sería fácil hacerlo, al menos a corto plazo.

Cabe resaltar que un líder a diferencia del estratega y del ejecutivo, actúa en el plano de los motivos trascendentes, dependiendo esto de la libertad de las otras personas.

Es por ello que, si bien se pueden exigir unos mínimos de unidad, el desarrollo de la misma depende de líder como también de la calidad motivacional de las personas que están dentro de su tramo de control.

Es importante añadir que muchas veces el líder debe ser muy duro y exigente acerca de algunos puntos esenciales, que siempre están relacionados con la defensa de los derechos de otras personas.

Control

Este componente se refiere a la manera por la cual la organización a través de su sistema formal o de sus directivos- buscará regular las acciones respecto al logro de “algo” que se desea conseguir.

El control abarcará tanto la medición de las circunstancias en que éste es utilizado negativamente, cómo también las ocasiones donde sí es necesario utilizarlo.

El control comprende los siguientes factores:

a. Control Coactivo

Se refiere a los sistemas de control del sistema formal de la organización, que buscan graduar la intensidad de los estímulos –premios o castigos- de acuerdo a la contribución que los trabajadores hagan al propósito de la organización.

Para ejercer este tipo de control, se utiliza el poder coactivo en la organización. Si bien es cierto el uso de dicho poder es necesario algunas veces, existen numerosas ocasiones en la que se cometen excesos en su uso. Esto puede originar comportamientos no esperados por parte del personal, que va desde la indiferencia y el desinterés por los logros de la empresa, hasta la protesta o, en casos extremos, la huelga.

b. Control manipulativo

Se refiere a la utilización del control –de parte de los directivos- para poder manipular a sus subordinados de acuerdo a sus intereses. Este hecho parte del deseo de conseguir el poder dentro de una organización para ser capaces de configurar la realidad del modo que uno desee. En ese sentido, se piensa que, si el poder es lo suficientemente grande, lo puede todo; incluso lograr la atraktividad o intentar “comprar” la lealtad de la gente.

A raíz de este pensamiento, muy arraigado en algunas empresas, lo directivos muchas veces entablan una “lucha por el poder” dentro de la organización.

c. Control directivo

Este componente no se basa en el poder –como los otros dos anteriores- para lograr influir en el comportamiento de los trabajadores de la organización. Dicha influencia la realiza a partir del uso de la autoridad. Mientras el poder se puede ejercer coactivamente – premiando o castigando-, la autoridad es aquello que las personas dan a quienes las dirigen, en un signo de confianza en que los mandatos serán adecuados para el beneficio de todos (vale la pena cumplirlos).

La ejemplaridad de un directivo es el único medio para alcanzar la autoridad. Posteriormente se verá que la autoridad está ligada al liderazgo a través de la ejemplaridad, ya que ésta genera confianza de los trabajadores frente a quienes los dirige.

Gestión de incentivos

Este último componente se refiere a los reconocimientos tangibles que los empleados reciben por el trabajo realizado. Abarca los siguientes factores, que se complementan entre sí:

a. Sistema formal de incentivos

Este factor evalúa la importancia que tienen los incentivos económicos para la empresa y su política en general.

b. Sistema informal de incentivos

Se refiere a los incentivos no percibidos en los sistemas formales y que los directivos asignan en base a criterios particulares.

c. Equidad en los incentivos

Se refiere a la apreciación que existe en el personal con respecto a la equidad en la distribución de los incentivos dentro de la empresa.

Componentes del modelo

Definición del propósito: El modelo busca medir el grado de influencia que tiene dicho propósito sobre la confianza que debe existir entre los miembros de la organización. Claro está que, además se buscará medir la percepción de los trabajadores en cuanto a la factibilidad económica y operativa de dicho propósito.

Asignación de responsabilidades: El modelo mide el grado de aceptación libre y espontánea de las funciones asignadas a cada persona. Esto es muy importante, ya que sólo una aceptación libre le hará sentirse al trabajador definitivamente responsable de sus actos.

A través de este componente no sólo se busca la participación del empleado, sino su verdadera identificación con la empresa a partir del reconocimiento y la aceptación libre y espontánea de la función que realiza.

Con respecto al factor de la comunicación, el modelo lo considera como el instrumento usado para ejercer el liderazgo: como el nexo entre directivo y subordinado que mueva a los últimos a identificarse con su función y establecer lazos de confianza con sus jefes.

Formación: Este componente es desarrollado de una manera integral en el modelo. Esto es debido a que se considera que la formación no sólo contempla el desarrollo profesional del trabajador –para fomentar la atraktividad-, sino sobre todo contempla el desarrollo humano – que aumenta la unidad en la empresa-, lográndose esto a partir de la ejemplaridad del directivo.

Control: El modelo considera las medidas correctivas que a veces son necesarias aplicar para garantizar la vigencia de la unidad de la organización, y no solo como el “sistema de control”.

Gestión de incentivos: El modelo busca medir si el empleado considera justa la asignación de incentivos en su organización, además si está contento con su salario.

En otros modelos se incluyen componentes que buscan medir el compañerismo y el espíritu de grupo dentro de una organización. En cambio, en el modelo se considera que la medición de estos factores se puede lograr indirectamente a través de la evaluación de la confianza y de la unidad existente dentro de la empresa. Esto es debido a que la medición directa de estas variables puede llevar a simplificaciones muy graves, porque éstas generalmente son consecuencias de estados más profundos en la organización – que sí pueden ser medibles.

3.2.4. Definición de términos básico

Necesidad. Que sufrimos carencias, que nos hacen falta “cosas”, que no estamos satisfechos.

Percepción. Proceso mediante el cual la persona transforma sus sensaciones, desde el momento de su aparición, en algo vivido, dándole significado a su entorno o futuro. Los estímulos que son captados son aquellos que se apoderan de nuestra atención y es de mayor o menor claridad y contenido a la percepción.

Eficacia. Capacidad de la organización de operar a través de la satisfacción de los motivos extrínsecos de sus empleados, satisfacción de necesidades materiales.

Atraktividad. Capacidad de la Organización de operar a través de la satisfacción de los motivos intrínsecos de sus empleados, satisfacción de necesidades cognoscitivas.

Unidad. Capacidad de organización de operar a través de la satisfacción de los motivos trascendentes de sus trabajadores, satisfacción de necesidades afectivas

Propósito. Declaraciones de principios, credos, definición de misión. Expresión – escrita o verbal- de los fines subjetivos que la organización desea alcanzar.

Definición operacional del propósito. Reglas o procedimientos que sirven para identificar a priori- antes de realizar la acción- los planes de acción que pueden llevar al logro del propósito de la organización.

Funciones Directivas. Aplicación de la definición operacional del propósito. Es la puesta en marcha de la idea de la actividad.

Meta. Nivel de definición del propósito que busca el logro de resultados tangibles y perceptibles que son producto de la misma acción.

Objetivo. Nivel del propósito que expresa el conjunto de planes de acción cuya aplicación por parte de la persona que actúa produce en ésta, el aprendizaje de habilidades útiles para su desempeño.

Misión. Desarrollo de la propia unidad institucional – confianza mutua entre empleados dentro de la organización - lo que se logra a través del desarrollo de las virtudes morales - la ética dentro de la empresa.

Dimensión estratégica. Habilidades para descubrir metas, cuyo logro permitirá la obtención de un alto valor para los productos o servicios que es capaz de generar la organización a través de sus operaciones.

Dimensión ejecutiva. Habilidades para descubrir y utilizar los talentos, habilidades e impulsos de las personas a quienes se dirige.

Dimensión de liderazgo. Habilidad de conseguir que las personas actúen por motivos trascendentes.

Asignación de responsabilidades. Grado en el cual los empleados sienten que aceptan sus funciones libre y espontáneamente.

Delegación y claridad en lo delegado. Idoneidad del diseño organizacional y como este permite una adecuada asignación formal de funciones.

Participación e innovación. Cómo el sistema formal y espontáneo de la organización permite que se logre – a través de la participación – el aporte de nuevas ideas que favorezcan el desarrollo de la organización.

Comunicación. Transmisión del verdadero sentido que tienen las funciones que se desempeñan para el progreso de la organización.

Formación. Nivel de aprendizaje que los empleados pueden adquirir dentro de la organización.

Sistema formal de formación. Patrocinio que brinda el sistema formal de la organización a la capacitación del empleado.

Sistema informal de formación. Apoyo espontáneo de los directivos de la organización para que los empleados se capaciten.

Ejemplaridad. Capacidad del directivo para mejorar la calidad de las intenciones que llevan a actuar a sus subordinados, a través de la propia adquisición de la difícil facultad de moverse por motivos trascendentes.

Control. Manera por el cual la organización a través de su sistema formal o de sus directivos, regulan las acciones.

Control coactivo. Sistemas de control de sistema formal de la organización, que busca graduar la intensidad de los estímulos – premios o castigos - de acuerdo a su contribución que los empleados hagan al propósito de la organización.

Control manipulativo. Utilización del control – de parte de los directivos – para poder manipular a sus subordinados de acuerdo a sus intereses.

Control directivo. Influencia que ejerce el directivo en el comportamiento del subordinado a partir del uso de la autoridad sustentada en la ejemplaridad.

Gestión de incentivos. Reconocimientos tangibles que los empleados reciben por el trabajo realizado.

Sistema formal de incentivos. Importancia que tienen los incentivos económicos para la empresa y su política en general.

Sistema informal de incentivos. Incentivos asignados por los directivos en base a criterios particulares.

Equidad de los incentivos. Apreciación de los empleados respecto a la equidad en la distribución de los incentivos dentro de la empresa.

IV. VARIABLES DEL ESTUDIO: definición conceptual y operacional

4.1.- Identificación de Variables

Variables

V1: Capacidad estratégica.

V2. Capacidad ejecutiva.

V3. Cualidades de Liderazgo.

V4. Necesidades materiales.

V5. Necesidades de conocimiento.

V6. Necesidades afectivas.

4.2.-Definición conceptual de variables

V1: Capacidad estratégica. Habilidades para descubrir metas, cuyo logro permitirá la obtención de un alto valor para los productos o servicios que es capaz de generar la organización a través de sus operaciones. Determina la satisfacción de necesidades materiales.

V2. Capacidad ejecutiva. Habilidades para descubrir y utilizar los talentos, habilidades e impulsos de las personas a quienes se dirige. Determina la satisfacción de necesidades de conocimiento.

V3. Cualidades de Liderazgo. Habilidad de conseguir que las personas actúen por motivos trascendentes. Determina la satisfacción de necesidades afectivas.

V4. Necesidades materiales. Son las que se relacionan con el mundo material sensible, con las cosas externas a nosotros.

V5. Necesidades de conocimiento. Son las que se relacionan con el aumento de nuestro conocimiento operativo, con nuestro saber controlar la realidad, poder hacer cosas y conseguir lo que queremos.

V6. Necesidades afectivas. Son aquellas ligadas al logro de las relaciones satisfactorias con otras personas, a la certidumbre de que no somos indiferentes para los demás, de que nos quieren como personas.

4.3.- Medición (operacionalización) de las variables

Las variables del estudio fueron medidas a la luz del modelo antropológico de visión y comprensión del funcionamiento organizacional del Dr. Pérez López.

El modelo se vuelve práctico a través de la formulación de un instrumento de medición, el cual se fundamenta en la base teórica expuesta. El mérito es de Carlos Alatrista Portugal.

Las preguntas del instrumento se han redactado teniendo en cuenta el escenario en donde se realizó la investigación:

FACTORES DE MEDICIÓN DE LA DEFINICIÓN DEL PROPÓSITO

Componentes Dimensiones	Eficacia	Atractividad	Unidad
Definición Del Propósito	Meta SECCIÓN 1-A	Objetivo SECCIÓN 1 – B	Misión SECCIÓN 1 –C

FACTORES DE MEDICIÓN DE LAS FUNCIONES DIRECTIVAS

Dimensiones directivas Componentes del proceso directivo	Dimensión Estratégica	Dimensión Ejecutiva	Dimensión de Liderazgo
Asignación de Responsabilidades	Delegación y claridad en lo delegado. SECCIÓN 2-A	Participación e innovación. SECCIÓN 2 – B	Comunicación. SECCIÓN 2-C
Formación	Sistema formal de formación. SECCIÓN 3-A	Sistema informal de formación.	Ejemplaridad. SECCIÓN 3-C

		SECCIÓN 3-B	
Control	Control coactivo. SECCIÓN 4-A	Control manipulativo SECCIÓN 4-B	Control directivo. SECCIÓN 4 – C
Gestión de Incentivos	Sistema formal de incentivos. SECCIÓN 5 – A	Sistema informal de incentivos. SECCIÓN 5-B	Equidad en los incentivos. SECCIÓN 5 – C

A continuación, se presentan las variables de medición de cada factor, las cuales serán transformadas en preguntas que están contenidas en el cuestionario que se muestra en el anexo N° 1. Al final de cada variable de medición se especifica el número de pregunta que le corresponde en el cuestionario. Asimismo, al costado de cada factor, se especifica la sección que lo contienen en el cuestionario.

a. Meta (Sección –A):

- Efectividad de las políticas (1)
- Competitividad de la remuneración (2)
- Flexibilidad frente a cambios externos. Adaptación a los mismos a través de la planificación estratégica de Institución (3)
- Simplicidad de los procedimientos que buscan el logro de la meta (4)

b. Objetivo (Sección –B):

- Atractividad de las tareas para los docentes (5)
- Compatibilidad entre las habilidades actuales de los docentes y la destreza que exige el cumplimiento del objetivo (6)

c. Misión (Sección 1-C):

- Comportamientos personalistas que pudieran ser ocasionados por la política de la Institución.
 - a. Actitudes oportunistas dentro de la Institución (7)
 - b. Competencias dañinas entre grupos de la Institución; que pueden ocasionar conflictos (8)
- Sacrificios que tengan que realizar los directivos de la Institución para asegurar la vigencia efectiva de las normas. Esto será un signo

evidente de su compromiso con los valores que intentan expresar dichas normas y en consecuencia, tenderán a generar confianza hacia esos directivos (9)

- Utilización de los incentivos para “premiar” el cumplimiento de las normas por parte de los docentes (10)
- Existencia de procedimientos o recursos accesibles a los trabajadores para dilucidar si han sufrido o no injusticias, así como para reparar los efectos de las injusticias padecidas (11)
- Contradicción que pudiera existir entre los principios de los docentes y las exigencias de su función y su trabajo (12)
- Impresión que los trabajadores tienen acerca del servicio brinda en su Institución (13)
- Impresión de los docentes sobre la imagen que la Institución tiene en la comunidad (14)
- Coherencia existente entre las normas y su aplicación permanente (15)

d. Delegación y claridad en lo delegado (sección 2-A):

- Flexibilidad de la actual estructura organizacional que pueda permitir la delegación de responsabilidades (16)
- Claridad en lo delegado (17)
- Problemas de coordinación que pueden surgir como producto de la delegación, debido al traslape de funciones (18). Esto sucede al no existir sistema alguno que pueda tener un grado de racionalidad perfecta. Dichos problemas de coordinación deberán ser resueltos por la parte espontánea de la acción directiva.
- Fomento y apoyo al aporte de nuevas ideas por parte de los trabajadores (19)
- Retroalimentación de logros alcanzados (20)

e. Participación e innovación (Sección 2-B)

- Actitud de los directivos frente a la iniciativa del personal –cuando llevan a cabo las ideas que tenían en mente (21)
- Actitud de los directivos frente a la resolución de los problemas de coordinación originados por la delegación de responsabilidades:

actitud de desconfianza – por parte de los directivos- en las capacidades del subordinado para afrontar problemas (22)

- La forma como es entendida la participación en la Institución (23)
- La actitud frente a la innovación:
 - c. Apertura del directivo (24)
 - d. Existencia de reconocimiento de los logros alcanzados por los trabajadores (25)
 - e. Equivocación en el otorgamiento de los reconocimientos (26)
 - f. Aplicación de sanciones a personas erróneas (27).

f. Comunicación (Sección 2-C)

- El grado de aceptación de las tareas a realizar, no por los incentivos que esto conlleva, sino por aceptación libre y responsables (28)
- La forma como es entendida la comunicación dentro de la empresa (29)
- La veracidad de los directivos (30)
- Lealtad de los directivos (31)

g. Sistema formal de formación (Sección 3-A)

- Grado de apoyo de las normas y procedimientos al desarrollo de las habilidades de los trabajadores, que les servirán para el desarrollo de sus actuales funciones (32)
- Grado de apoyo de las normas y procedimientos al desarrollo del potencial de los trabajadores (33)

h. Sistema informal de formación (Sección 3-B)

- Fomento del directivo para el desarrollo profesional apropiado de los trabajadores (34)
- Apoyo del directivo en el desarrollo de los trabajadores en la Institución (35)
- Adecuado tratamiento de los errores de los trabajadores que colaboren a su desarrollo profesional (36)
- Confianza del directivo en las habilidades profesionales de los trabajadores (37)
- Conocimiento de las habilidades y limitaciones de los trabajadores (38)

i. Ejemplaridad (sección 3-C)

- Directivos permiten ayudar de mejor modo posible a los compañeros de trabajo (39)
- La institución permite la ayuda al compañero de trabajo que realmente está en apuros (40)
- Enseñar a los subordinados el valor real de sus acciones (41)
- Fomentar que los trabajadores enseñen, a las personas con las que tienen contactos, a valorar las consecuencias de sus acciones (42).
- El directivo valora la consecuencia de sus actos (43)
- Las órdenes del directivo buscan el beneficio de todos (44)
- El comportamiento del directivo es un modelo a seguir (45)
- Reserva motivacional con que dispone la Institución (46)
- Confianza que inspira los directivos (47)
- Directivos defienden al trabajador de injusticias (48)
- Justicia en la promoción del personal (49)

j. Control coactivo (Sección 4-A):

- Estimulación con premios al personal (50)
- Evasión del sistema de control (51)

k. Control manipulativo (Sección 4-B)

- Lucha por el poder (52)
- Control manipulativo sobre el personal (53)

l. Control directivo (sección 4-C):

- Existencia de una forma más evolucionada de control: el autocontrol (54)
- Pérdida de autoridad por uso injusto del poder (55)
- Satisfacción de intereses personales (56)
- No saber usar el poder cuando se debe usar (57)

m. Sistema formal de incentivos (5-A)

- Promoción formal del personal (58)

n. Sistema informal de incentivos (Sección 5-B)

- Reparto de incentivos con criterios particulares (59)

o. Equidad en los incentivos (Sección 5-C):

- Equidad en los criterios de promoción (60)

- Equidad en el reparto de oportunidades para obtener ingresos adicionales al sueldo (61).

V.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN (ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN)

5.1.- Enfoque y alcance de la Investigación

La investigación tiene un enfoque cuantitativo, con recojo de información transversal, de alcances descriptivo.

5.2.- Diseño de la investigación

El estudio obedece al diseño propio de una investigación no experimental, pues, en su desarrollo no se manipuló deliberadamente ninguna variable. La información que fue sometida a tratamiento estadístico se recogió respetando tal como se manifiesta en su contexto natural.

5.3.- Muestra

Participan en el estudio, 18 docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas.

5.4.- Instrumento de recojo de información

Ya se dijo que el instrumento de medición que se usó en el presente trabajo se sustenta en el modelo antropológico de visión y comprensión del funcionamiento de las organizaciones propuesto por el Dr. J. A. Pérez López. El modelo lleva en vigencia más de veinte años y actualmente es utilizado, con muy buenos resultados, por la Escuela de Dirección de la Universidad de Piura para realizar el diagnóstico de las empresas.

Por esto se puede decir que el instrumento propuesto tiene validez de contenido y es confiable, dando a saber una elevada reproductibilidad de las puntuaciones en el caso de que se repitiese la aplicación del instrumento (Quevedo Candela, 2012)

El instrumento tiene cuatro alternativas de respuesta (niveles de medición), con valores que van de 1 a 4.

5.4.1.- Distribución de las preguntas

Dimensión Estratégica

Meta (Sección –A): 4 preguntas (1, 2,3, 4).

Delegación y claridad en lo delegado (sección 2-A): 5 preguntas (16, 17, 18, 19, 20).

Sistema formal de formación (Sección 3-A): 2 preguntas (32,33).

Control coactivo (Sección 4-A): 2 preguntas (50, 51).

Sistema formal de incentivos (5-A): 1 pregunta (58).

Dimensión Ejecutiva

Objetivo (Sección –B): 2 preguntas (5,6).

Participación e innovación (Sección 2-B): 7 preguntas (21,22, 23, 24, 25, 26, 27).

Sistema informal de formación (Sección 3-B): 5 preguntas (34, 35, 36, 37, 38).

Control manipulativo (Sección 4-B): 2 preguntas (52, 53).

Sistema informal de incentivos (Sección 5-B): 1 pregunta (59).

Dimensión de Liderazgo

Misión (sección 1-C): 9 preguntas (7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15).

Comunicación (Sección 2-C): 4 preguntas (28, 29, 30, 31).

Ejemplaridad (sección 3-C): 11 preguntas (39,40,41,42,43,44,45,46,47,48,49).

Control directivo (sección 4-C): 4 preguntas (54, 55, 56, 57).

Equidad en los incentivos (Sección 5-C): 2 preguntas (60,61).

5.5.2.- Características del Cuestionario

Extensión. - El cuestionario consta de 61 proposiciones, bajo la escala de Likert, con 4 alternativas de respuestas o niveles de medición.

Duración. - Las personas tuvieron 20 minutos para responder con toda tranquilidad el cuestionario.

Respuestas. - Hay cuatro posibilidades de respuestas, con un valor numérico para cada una y su respectiva categorización.

Respuesta /Valor Numérico/ Categorización cuando la proposición o pregunta es positiva. Ejemplo: En la institución, la palabra de los directivos siempre es veraz (no mienten).

Respuestas	Valor Numérico	Categorización
No, en absoluto	1	Muy baja
Algunas veces	2	Baja
La mayoría de las veces	3	Mediana
Sí, siempre	4	Alta

Calificación: La alternativa “sí, siempre” tendrá 4 puntos (alta calidad de liderazgo para satisfacer necesidades afectivas. “No, en absoluto”, un punto (muy baja calidad de liderazgo para satisfacer necesidades afectivas).

Respuesta /Valor Numérico/ Categorización cuando la proposición o pregunta es negativa. Ejemplo: ¿Se acostumbra culpar a alguien de los errores que otras personas cometen?

Respuestas	Valor Numérico	Categorización
No, en absoluto	4	Alta
Algunas veces	3	Mediana
La mayoría de las veces	2	Baja
Sí, siempre	1	Muy baja

Calificación: La alternativa “No, en absoluto” tendrá 4 puntos (alta calidad de liderazgo para satisfacer necesidades afectivas. “Sí, siempre”, un punto (muy baja calidad de liderazgo para satisfacer necesidades afectivas).

5.5.- Análisis de información (tratamiento estadístico)

Logradas las respuestas de los cuestionarios, se generó una base de datos en el programa estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Science) versión 12 para realizar el análisis propio de una investigación de alcance descriptivo.

VI. RESULTADOS

Ya se dijo supra, para cumplir con los objetivos de la investigación se usó un cuestionario estructurado en escalas de Likert, con cuatro alternativas de respuesta, con valores del 1 al 4.

Los valores más altos (3 y 4) en las preguntas positivas y (1 y 2) en las negativas, implican una valoración favorable; por el contrario, los valores más bajos (1 y 2), en las preguntas positivas y (3 y 4) en las negativas implican una valoración desfavorable. Estos criterios se han tenido en cuenta al momento de analizar los resultados, los mismos que se presentan a continuación:

6.1.- Valoración de los aspectos ligados a la definición del propósito de la organización

Tabla. 1. Percepción media por los aspectos relacionados al propósito de la organización

Aspectos	Promedio	Desviación estándar
Eficacia: Meta (satisfacción de necesidades materiales)		
1.- ¿Las políticas y decisiones se orientan a distinguir a la institución de sus competidores?	2,3	,5
2.- ¿Considera que la remuneración que le brinda institución, es competitiva frente a la diversidad de alternativas externas que se le pueda presentar a usted?	3,5	,6
3.- ¿Considera que la institución, se adapta adecuadamente a los cambios que se dan en el entorno externo?	2,0	,0
4.- ¿Cree que los procedimientos, permiten que se obtengan resultados de la forma más simple posible, en vez de entrapar y complicar las operaciones?	2,0	,0
Atractividad: Objetivo (satisfacción de necesidades cognoscitivas)		
5.- ¿Considera interesante y atractiva la realización de las tareas que le toca desempeñar dentro de la institución?	4,0	,0
6.- ¿Considera que la capacitación recibida en la institución, lo ha preparado para realizar adecuadamente las tareas que le toca desempeñar y aquellas que le han sido asignadas adicionalmente dentro de su organización?	2,9	,2

Unidad: Misión (satisfacción de necesidades afectivas)

7.-¿Considera que la institución , promueve comportamientos oportunistas para el logro de fines netamente personales?	2,0	,0
8.-¿Cree que la política de institución, considera como saludable la competencia entre unidades y/o departamentos, aún si a veces esto llega a generar conflictos en la organización?	2,2	1,0
9.-¿ La institución, sanciona a los docentes de acuerdo a los reglamentos existentes?	2,3	1,0
10.-¿ La institución, promueve a través de premios e incentivos tangibles, el cumplimiento de las normas en la organización?	2,8	1,0
11.-¿Incluyen las normas de la institución, procedimientos y recursos que protejan a los trabajadores de injusticias en el trabajo, además de indicarles a quién acudir o cómo denunciarlas? Si existiese ¿se llevan a la práctica estos procedimientos?	2,9	,2
12.-¿Ha sentido en su puesto actual que usted hace un trabajo reñido con sus principios, sintiéndose mal y desmotivado por ello?	1,7	,5
13.-¿Considera usted que la institución, brinda un servicio honesto, confiable y de calidad a los alumnos?	2,6	,5
14.-¿Considera que la institución, es bien vista por su comunidad?	3,0	,0
15.-¿Considera que las normas de la institución, se ponen en práctica diariamente?	2,9	,3

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes

Tres son los aspectos ligados al propósito de la Institución: metas, objetivos, y misión (Tabla 1).

Con relación a las metas, los promedios cercanos a los 2 puntos, insinúan que las políticas y decisiones no se orientan a distinguir a la institución de sus competidores; que la Institución no se adapta adecuadamente a los cambios que se dan en el entorno externo; y los procedimientos establecidos, no permiten que se obtengan resultados de la forma más simple posible y más bien se entrampan y complican las operaciones.

La remuneración es considerada competitiva frente a la diversidad de alternativas externas que se pueden presentar.

En los objetivos, los docentes consideran muy interesante y atractiva la realización de las tareas que le toca desempeñar dentro de la institución (4 puntos). El promedio cercano a los 3 puntos quiere decir que la institución ha preparado al docente para realizar las tareas que le toca desempeñar y aquellas que le han sido asignadas adicionalmente dentro de su organización, sin llegar a una preparación óptima.

En la misión, las opiniones también están divididas, evidenciando circunstancias laborales favorables y desfavorables. Así, los promedios cercanos a los 2 puntos, sugieren que la institución, promueve poco comportamientos oportunistas para el logro de fines netamente personales; no se considera mucho como saludable la competencia entre unidades y/o departamentos a costa de la generación de conflictos; tampoco se cree que la institución sanciona a los docentes de acuerdo a los reglamentos existentes; tampoco se considera que en el puesto actual, se hace trabajo reñido con los principios, sintiéndose mal y desmotivados por ello.

Sin llegar a la máxima valoración, los promedios cercanos a los 3 puntos, dan a saber que la institución que en cierto modo, promueve a través de premios e incentivos tangibles, el cumplimiento de las normas en la organización; las normas de la institución incluyen procedimientos y recursos que protegen a los trabajadores de injusticias en el trabajo, además de indicarles a quién acudir o cómo denunciarlas en caso de existir; que la institución, brinda un servicio honesto, confiable y de calidad a los alumnos; es bien vista por la comunidad; y, las normas, se ponen en práctica diariamente.

6.2.- Capacidad estratégica de los directivos

Tabla. 2. Satisfacción de necesidades materiales de los docentes

Aspectos	Promedio	Desviación estándar
Delegación y claridad en lo delegado		
16.-¿Considera que la política de la institución, permite delegar responsabilidades?	3,7	,5
17.-¿Usted comprende claramente qué responsabilidades le han asignado?	4,0	,0
18.-¿Existen “fronteras” bien definidas dentro de las responsabilidades delegadas, que evitan la repetición y superposición de las tareas o decisiones?	3,6	,5
19.- ¿Considera que la política de la institución, busca fomentar y aprovechar las ideas de sus trabajadores respecto a temas relacionados con el trabajo que se realiza?	2,7	,5
20.-¿Se le informa si su unidad o departamento está alcanzando los objetivos que esperaba lograr?	2,8	,4
Sistema formal de formación		
32.-¿Se interesa la institución, por el aprendizaje del docente, que lo lleve a desempeñar mejor las tareas académicas que realiza actualmente?	1,8	,4
33.-¿La política de la institución, promueve la formación del docente en el desarrollo de habilidades para realizar actividades distintas del trabajo ordinario?	1,1	,2
Control coactivo		
50.-¿En la institución, se acostumbra estimular al empleado mediante premios, por su buen trabajo, y se le corrige con castigos?	3,0	,0
51.-¿En la institución, los trabajadores en general están buscando constantemente la forma de querer “sacarle la vuelta” al sistema de control existente?	3,7	,5
Sistema formal de incentivos		
58.- ¿La institución, tiene criterios formales de promoción (ascenso) de sus trabajadores?	4,0	,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes

Con lo que atañe a la delegación y claridad de lo delegado, la política de la institución siempre permite delegar responsabilidades, las cuales son comprendidas completamente; existen “fronteras” bien definidas dentro de las responsabilidades delegadas evitando la repetición y superposición de las tareas o decisiones; la política institucional en cierto modo busca fomentar y aprovechar las ideas de los trabajadores respecto a temas relacionados con el trabajo que se realiza; y se informa si la unidad o departamento está alcanzando los objetivos esperados.

En el sistema formal de formación, los promedios cercanos a 2 y 1 punto, indican que la institución no se interesa por el aprendizaje del docente que lo lleve a desempeñar mejor las tareas académicas que realiza actualmente; la política de la institución, tampoco promueve la formación del docente en el desarrollo de habilidades para realizar actividades distintas del trabajo ordinario.

Para el control coactivo, los docentes consideran que en la institución se acostumbra a estimular al empleado mediante premios por su buen trabajo y se corrige con castigo. Los trabajadores en general están buscando constantemente la forma de querer “sacarle la vuelta” al sistema de control existente.

Con respecto al sistema formal de incentivos, el promedio de 4 puntos indica que la institución cuenta con criterios formales de promoción o ascensos.

6.3.- Capacidad ejecutiva de los directivos

Tabla. 3. Satisfacción de necesidades cognoscitivas

Aspectos	Promedio	Desviación estándar
Participación e innovación		
21.-La actitud de la institución, frente a la iniciativa de los docentes es:	3,3	1,3
22.-¿Su jefe le permite, frente a un problema, buscar y aportar alternativas de solución o sólo le dice directamente qué es lo que tiene que buscar al respecto?	2,9	,2
23.-La participación en la institución, es entendida como:	2,6	,5
24.-¿Puede conversar directamente con su jefe acerca de sus ideas, problemas o limitaciones que pueda tener en llevarlas a cabo?	2,0	,0
25.-¿Se reconoce sus logros cuando usted ha innovado o introducido una nueva idea que dio resultado dentro de la institución?	1,6	,5
26.-¿Sucede que en la institución algunos docentes son reconocidos por los logros que otros han alcanzado?	2,0	,0
27.-¿Se acostumbra culpar a alguien de los errores que otras personas cometen?	1,8	,4
Sistema informal de formación		
34.-¿Su jefe lo estimula más al logro de su auto-perfeccionamiento, que a la búsqueda de la competencia con sus otros colegas?	1,5	,5
35.-¿Su jefe se reúne con usted para conversar acerca de su desarrollo dentro de la institución, y objetivos a largo plazo que usted tenga? ¿Considera provechosas estas reuniones?	1,7	,5
36.-¿Siente que su jefe ve los errores que usted comete como una oportunidad que se le presenta a usted, para aprender cómo hacer las cosas mejor?	1,8	,4
37.- ¿Su jefe tiene confianza en la calidad técnica de su trabajo?	2,0	,0
38.-¿Su jefe conoce las fortalezas y debilidades que usted tiene en el desempeño de su trabajo?	2,0	,0
Control manipulativo		

52.- ¿Acá, existe una lucha interna por el control de la organización?	4,0	,0
53.- ¿Su jefe ejerce control con la manipulación de las personas que tiene a su cargo?	2,0	,0
Sistema informal de incentivos		
59.-¿En la institución, los incentivos económicos que se asigna a los trabajadores se hace en base a criterios particulares?	3,1	,3

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes

En cuanto a la participación e innovación, el estudio da cuenta que la actitud de la institución, frente a la iniciativa de los docentes, es dejarlos que tomen cierta iniciativa en sus funciones; frente a un problema, la mayoría de veces se permite pensar y explorar alternativas; y la toma de decisiones está influenciada por trabajadores y grupos de poder.

Los promedios cercanos a los 2 puntos indican que no siempre los docentes pueden conversar directamente con su jefe acerca de sus ideas, problemas o limitaciones que pueda tener en llevarlas a cabo; no se reconoce los logros cuando se ha innovado o introducido una nueva idea que dio resultado dentro de la institución; algunas veces se reconoce a personas por los logros que otros han alcanzado; también algunas veces se acostumbra culpar a alguien de los errores que otras personas cometen.

En el sistema informal de formación, los promedios cercanos a los 2 puntos aseguran que existe oportunidades de mejora en el estímulo del auto-perfeccionamiento del docente; en las conversaciones acerca del desarrollo docente dentro de la institución; aprovechamiento de los errores como como oportunidades de aprendizaje hacer las cosas mejor; la generación de confianza en la calidad técnica del trabajo; y en el conocimiento de las fortalezas y debilidades de los docentes en el desempeño de su trabajo.

En lo que corresponde al control manipulativo, el promedio cercano a los 4 puntos, indica que en la institución existe una lucha interna por el control de la organización. Los dos puntos insinúan que los jefes ejercen poco control manipulativo sobre las personas que tienen a su cargo.

Para el sistema informal de incentivos, el promedio cercano a los 3 puntos señala que los incentivos económicos que se asignan a los trabajadores se dan en base a criterios particulares.

6.4.- Cualidades de liderazgo de los directivos

Tabla. 4. Satisfacción de necesidades afectivas de los docentes

Aspectos	Promedio	Desviación estándar
Comunicación		
28.-En la institución, las tareas se desempeñan:	3,5	,5
29.-¿Usted siente que puede encontrar, a través de la comunicación, el sentido que tiene su esfuerzo personal y cómo éste encaja y contribuye al progreso de la institución?	3,0	,0
30.- En la institución, la palabra de los directivos siempre es veraz (no mienten).	2,4	,5
31.-En la institución, los directivos son leales con sus colegas y subordinados?	1,7	,5
Ejemplaridad		
39.-¿En la institución, existen directivos que juzgan como una pérdida de tiempo el ayudar del mejor modo posible a un compañero de trabajo?	2,8	,4
40.- ¿En la institución, se considera como una pérdida de tiempo, de parte del trabajador, cuando éste intenta apoyar a un compañero de trabajo que realmente está en serios aprietos personales?	3,0	,0
41.-¿Su jefe directo dedica parte de su tiempo a enseñarle a usted a valorar las consecuencias que sus acciones pueden tener en otras personas?	1,6	,5
42.-¿Su jefe directo propicia que usted enseñe a las personas con las que tiene contacto, a valorar las consecuencias de sus acciones?	1,9	,6
43.- ¿Su jefe directo valora, en su diario quehacer, las consecuencias que sus propias acciones puedan tener en otras personas?	2,0	,0
44.- ¿Piensa que las órdenes de su jefe directo buscan, en el fondo, el beneficio de todos y que vale la pena compartirlas?	2,0	,0
45.- ¿Estima el comportamiento de su jefe, dentro de la institución, como un modelo que debe imitarse y seguir?	1,1	,3
46.- ¿Cómo reaccionaría usted si la institución, se viera obligada, por factores varios, a recortar apoyo, incentivos económicos, y otros beneficios?	4,0	,0
47.-¿Le inspira confianza los actuales directivos de la institución, y cree que toman decisiones pensando también en las necesidades de usted?	2,6	,5
48.-¿Considera que su jefe directo sacaría la cara por usted, si usted fuera culpado de un acto injusto que no haya cometido?	2,0	,0
49.- ¿Considera que personas de distinto origen, género o cualquier otra diferencia cultural, siempre y cuando sean las más idóneas, tienen las mismas posibilidades para ser promocionadas (ascendidas) dentro de la institución?	2,0	,0
Control directivo		
54.- ¿En la institución, se busca que cada trabajador se controle a sí mismo, en vez de que siempre sea controlado por la organización?	1,3	,8
55.- ¿Ha sentido alguna vez que su jefe, utilizando el poder que su cargo le concede, le ha quitado – o le ha dejado de dar- injustamente algo que a usted le pertenece por derecho?	1,9	,3
56.- ¿Alguna vez su jefe ha utilizado el poder que tiene en la institución para satisfacer intereses personales?	2,8	1,0
57.- ¿Alguna vez su jefe ha dejado de utilizar el poder que tiene en alguna situación que si amerita el uso del mismo, en beneficios de la institución?	2,0	,0
Equidad en los incentivos		
60.- ¿Considera justos los actuales criterios de promoción (ascenso) de los docentes en la institución?	4,0	,0

61.- ¿Considera justa la distribución de oportunidades que se le da al trabajador para participar en actividades que signifique ingresos adicionales a su sueldo?	1,8	,4
---	-----	----

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes

Con relación a la comunicación, las opiniones están divididas; los promedios cercanos a los 3 puntos indican que, en la institución, las tareas se desempeñan algunas veces por temor a la sanción; la mayoría de veces, se siente que, a través de la comunicación, se puede encontrar el sentido que tiene el esfuerzo personal y cómo éste encaja y contribuye al progreso de la institución.

Los promedios cercanos a los 2 puntos insinúan que la palabra de los directivos no siempre es veraz, y poca lealtad con el colega y subordinados.

En la ejemplaridad, los promedios cercanos a los 3 y 4 puntos dejan en evidencia que, en la institución, existen directivos que la mayoría de veces juzgan como una pérdida de tiempo cuando un trabajador intenta apoyar a un compañero de trabajo que realmente está en serios aprietos personales. Los docentes también aseguran que, si la institución se viera obligada a recortar incentivos y beneficios económicos, por alguna razón, igual la apoyaría porque se la merece, demostrando la reserva motivacional que representa la institución para ellos. Los resultados también dan cuenta de cierta confianza que inspiran los actuales directivos, y las decisiones que tomen no perjudicarán al docente.

Contrariamente, los promedios 1 y 2 puntos dan cuenta de que los jefes directo dedican poco tiempo a enseñar a los docentes a valorar las consecuencias que sus acciones pueden tener en otras personas y tampoco propician que se enseñe a las personas con las que tiene contacto, a valorar las consecuencias de sus acciones; los docentes tampoco valoran, en su diario quehacer, las consecuencias que sus propias acciones puedan tener en otras personas. Las órdenes del jefe directo prácticamente no buscan el beneficio de todos y por lo que no vale la pena compartirlas. Poca estima por el comportamiento del jefe, dentro de la institución, para ser considerado como modelo a imitarse y seguir. El jefe directo no sacaría la cara por el docente, si éste fuera culpado de un acto injusto que no haya cometido. No todos tienen las mismas posibilidades para ser promocionadas (ascendidas) dentro de la institución.

En el control directivo, los promedios de entre 1 y 2 puntos, muestran que la institución, no se busca que cada trabajador se controle a sí mismo, en vez de que siempre sea controlado por la organización; los investigados también consideran que casi nunca han sentido que su jefe, utilizando el poder que su cargo le concede, le ha quitado – o le ha dejado de dar- injustamente algo que le pertenece por derecho. Tampoco consideran que su jefe alguna vez ha dejado de utilizar el poder que tiene en alguna situación que, si amerita el uso del mismo, en beneficios de la institución. El promedio cercano a los 3 puntos, indica que los jefes casi siempre utilizan el poder que tienen en la institución para satisfacer intereses personales.

Con respecto a la equidad de incentivos, el promedio de 4 puntos deja en claro que los docentes consideran justo los actuales criterios de promoción de los docentes de la institución; en cambio, el promedio cercano a los 2 puntos sugiere que no se considera justa la distribución de oportunidades que se le da al trabajador para participar en actividades que signifiquen ingresos adicionales a su sueldo.

6.5.- Eficacia, Atractividad y liderazgo

Tabla. 5. Propósito de la institución, capacidad estratégica, ejecutiva, y cualidades de liderazgo: promedio

Indicadores	Promedio	Desviación estándar
Propósito	2,8	,09
Meta	2,4	,20
Objetivo	3,5	,12
Misión	2,8	,13
Dimensión estratégica	2,7	,13
Delegación y claridad en lo delegado	3,4	,26
Sistema formal de formación	1,4	,24
Control coactivo	1,7	,24
Sistema formal de incentivos	4,0	,00
Dimensión ejecutiva	2,2	,15
Participación e innovación	2,7	,21
Sistema informal de formación	1,8	,22
Control manipulativo	2,0	,00
Sistema informal de incentivos	1,9	,32
Dimensión Liderazgo	2,4	,07
Comunicación	2,7	,29
Ejemplaridad	2,1	,09
Control directivo	2,4	,34
Equidad en los incentivos	2,9	,19
Capacidad estratégica, ejecutiva y de liderazgo	2,4	,08

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes

Los resultados de la tabla 5, dan a saber que la percepción del propósito de la Institución, es ligeramente favorable, resultado respaldado básicamente por la percepción favorable del objetivo. La meta institucional evidencia una valoración ligeramente desfavorable, en tanto, la misión, una valoración ligeramente favorable.

Con respecto a la capacidad estratégica, el promedio cercano a los 3 puntos, deja en claro que la percepción es ligeramente favorable, respaldada por la delegación y claridad de lo delegado y por el sistema formal de incentivos. El sistema formal de formación y el control

coactivo son valorados de manera desfavorable, según los promedios cercanos a 1 y 2 puntos respectivamente.

En la capacidad ejecutiva, se presenta una valoración desfavorable, por lo que las oportunidades de mejora, en la participación e innovación, en el sistema informal de formación, control manipulativo, y sistema informal de incentivos, son evidentes.

Así mismo, en las cualidades de liderazgo, la situación es similar, según el promedio cercano a los 2 puntos. Este resultado se explica por la valoración poco favorable de la comunicación, ejemplaridad y control directivo. La equidad en los incentivos, la percepción es más favorable.

De todo esto resulta una valoración desfavorable para la capacidad estratégica, ejecutiva y liderazgo de los directivos de la Institución.

Tabla. 6. Propósito, capacidad estratégica, ejecutiva y liderazgo de los directivos: porcentajes

Aspectos	Desfavorable		Regular		Favorable		Muy favorable	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Propósito	0	,0%	0	,0%	18	100,0%	0	,0%
Meta	0	,0%	15	83,3%	3	16,7%	0	,0%
Objetivo	0	,0%	0	,0%	1	5,6%	17	94,4%
Misión	0	,0%	0	,0%	18	100,0%	0	,0%
Dimensión estratégica	0	,0%	4	22,2%	14	77,8%	0	,0%
Delegación y claridad en lo delegado	0	,0%	0	,0%	10	55,6%	8	44,4%
Sistema formal de formación	3	16,7%	15	83,3%	0	,0%	0	,0%
Control coactivo	0	,0%	18	100,0%	0	,0%	0	,0%
Sistema formal de incentivos	0	,0%	0	,0%	0	,0%	18	100,0%
Dimensión ejecutiva	0	,0%	18	100,0%	0	,0%	0	,0%
Participación e innovación	0	,0%	4	22,2%	14	77,8%	0	,0%
Sistema informal de formación	2	11,1%	16	88,9%	0	,0%	0	,0%
Control manipulativo	0	,0%	18	100,0%	0	,0%	0	,0%
Sistema informal de incentivos	2	11,1%	16	88,9%	0	,0%	0	,0%
Dimensión Liderazgo	0	,0%	18	100,0%	0	,0%	0	,0%
Comunicación	0	,0%	10	55,6%	8	44,4%	0	,0%
Ejemplaridad	0	,0%	18	100,0%	0	,0%	0	,0%
Control directivo	0	,0%	15	83,3%	3	16,7%	0	,0%

Equidad en los incentivos	0	,0%	3	16,7%	15	83,3%	0	,0%
Capacidad estratégica, ejecutiva y de liderazgo	0	,0%	18	100,0%	0	,0%	0	,0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes

La tabla 6 muestra los resultados del estudio desde otra perspectiva. Con respecto al propósito, todos los encuestados lo califican como favorable, sobre todo por el nivel muy favorable de los objetivos (94.4%) y por el nivel favorable de la misión (100%). El único aspecto poco favorable es la meta, la cual es calificada por la mayoría, 83.3%, como regular.

La capacidad estratégica, es valorada como favorable por el 77.8% de encuestados, y por el 22.2%, como regular. Esta valoración se explica fundamentalmente por la valoración favorable (55.6%) o muy favorable (44.6%) de la delegación y claridad de lo delegado, y por el sistema formal de incentivos. El sistema formal de formación es valorado por el 83.3% como regular, y por el 16.7% como desfavorable. El control coactivo (100%) es valorado como regular.

Con respecto a la capacidad ejecutiva, la valoración tampoco es favorable. Alcanza una valoración de regular. La participación e innovación es favorable para el 77.8%, y para el 22.2%, regular. El sistema informal de formación (83.35), control manipulativo (100%) y sistema informal de incentivos (88.9%), son valorados como regulares.

A lo que corresponde a las cualidades de liderazgo, éstas también alcanzan una valoración regular. Valoración que se explica por los porcentajes regulares logrados en la comunicación (55.6%), ejemplaridad (100%) y control directivo (83.3%), y así. La equidad en los incentivos, tiene una valoración favorable del 83.3%, y desfavorable del 16.7% de docentes

En general, las capacidades estratégicas, ejecutivas, y las cualidades de liderazgo logran una valoración de regular.

En estos términos se debe entender la satisfacción de las necesidades materiales, cognoscitivas y afectivas de los docentes de la Institución.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

1. Capacidad estratégica de los directivos

Satisfacción de necesidades materiales de los docentes

- La política de la institución siempre permite delegar responsabilidades, las cuales son comprendidas completamente. En el sistema formal de formación, los promedios cercanos a 2 y 1 punto, indican que la institución no se interesa por el aprendizaje del docente. Para el control coactivo, los docentes consideran que en la institución se acostumbra a estimular al empleado mediante premios por su buen trabajo y se corrige con castigo y Con respecto al sistema formal de incentivos, el promedio de 4 puntos indica que la institución cuenta con criterios formales de promoción o ascensos.
- En la investigación de Quevedo Fossa y Riojas Villegas (2015) Se observa en los trabajadores que nunca se cumplen una política de capacitación y actualización constante dentro de la empresa con un ponderado de 2.9, con ponderado de 3 Se observó que los trabajadores si perciben una preocupación hacia ellos por parte de la empresa apoyándolos en funciones que aún no manejan muy bien, con el fin de mejorar los servicios. La mayor parte de trabajadores considera que el trabajo que realiza es reconocido por su jefe y superiores y que la empresa trata de generar mayores utilidades y se enfoca en quien capta mayores clientes cumpliendo las metas propuestas

2. Capacidad ejecutiva de los directivos

Satisfacción de necesidades cognoscitivas

- actividades; de la misma manera si nadie tiene clara cuál es la realidad.
- En cuanto a la participación e innovación, la institución, frente a la iniciativa de los docentes, es dejarlos que tomen cierta iniciativa en sus funciones. Los promedios cercanos a los 2 puntos indican que no siempre los docentes pueden conversar directamente con su jefe acerca de sus ideas, el promedio cercano a los 4 puntos, indica que en la institución existe una lucha interna por el control de la organización. Para el sistema informal de incentivos, el promedio cercano a los 3 puntos señala que los incentivos económicos que se asignan a los trabajadores se dan en base a criterios particulares.
- En la investigación de Quevedo Fossa y Riojas Villegas (2015) los trabajadores indicaron que muy pocas veces la empresa motiva a sus colaboradores a tomar decisiones; la comunicación, un factor muy importante en toda empresa, se puede observar que no mantienen fluidez de ella, respondiendo con un promedio cercano a 2 nunca.
- Se observó que los trabajadores tienen iniciativa en sus funciones, porque tienen que alcanzar metas de producción mensuales. Se observó que en la empresa a los colaboradores muy pocas veces se les entrega compensaciones y beneficios de acuerdo a su desempeño.

3. Cualidades de liderazgo de los directivos

Satisfacción de necesidades afectivas de los docentes

- los promedios cercanos a los 3 puntos indican que, en la institución, las tareas se desempeñan algunas veces por temor a la sanción
- los promedios cercanos a los 3 y 4 puntos dejan en evidencia que, en la institución, existen directivos que la mayoría de veces juzgan como una pérdida de tiempo cuando un trabajador intenta apoyar a un compañero de trabajo que realmente está en serios aprietos personales. El promedio cercano a los 3 puntos, indica que los jefes casi siempre utilizan el poder que tienen en la institución para satisfacer intereses personales. El promedio de 4 puntos deja en claro que los docentes consideran justo los actuales criterios de promoción, el promedio cercano a los 2 puntos sugiere que no se considera justa la distribución de oportunidades
- En la investigación de Quevedo Fossa y Riojas Villegas (2015) la comunicación, se puede observar que no mantienen fluidez de ella, con un ponderado cercano al 3 muy pocas veces, esto conlleva a una desorientación de las funciones de los colaboradores; los colaboradores encuestados indicaron que casi siempre tienen una buena relación con sus compañeros. siendo solidarios y apoyándose unos a otros otorgándose la información o herramientas necesarias para llevar a cabo dichas actividades y la mayoría de trabajadores considera que el trabajo que realiza es reconocido por su jefe y superiores. La entrega compensaciones y bonos extras además del sueldo básico a las personas de campo que son aquellos que realizan visitas a las empresas, mientras que los colaboradores de oficina aquellos que realizan actividades administrativas se les ofrece una remuneración de sueldo fijo.

CONCLUSIONES

1. Con relación al propósito de la Institución, definido como la idea llevada a al máximo nivel de abstracción, los resultados insinúan la existencia de oportunidades de mejora en las metas., y en cierto modo también en la misión.
2. En la capacidad estratégica de los directivos para satisfacer necesidades materiales, y definida como la habilidad para descubrir metas, cuyo logro permitirá la obtención de un alto valor para los servicios que es capaz de generar la organización a través de sus operaciones; también se aprecia oportunidades de mejora sobre todo en el sistema formal de formación, y en el control coactivo. En el sistema formal de formación, no hay un interés genuino por la capacitación y formación del personal docente, ni por el desarrollo de habilidades distintas a las requeridas por el trabajo ordinario. En el control coactivo, los trabajadores buscan continuamente sacarle la vuelta al sistema de control existente. Con relación al sistema formal de incentivos, los resultados son favorables; así la Institución cuenta con criterios formales de promoción (ascenso) de sus trabajadores.
3. En la capacidad ejecutiva para satisfacer necesidades cognoscitivas, y entendida como la habilidad para descubrir y utilizar los talentos, habilidades e impulsos de las personas a quienes se dirige; los resultados también sugieren oportunidades de mejora sobre todo en el sistema informal de formación, sistema informal de incentivos, y control manipulativo. En el sistema informal de formación las mejoras deben darse en la estimulación del auto perfeccionamiento del docente; en las reuniones con los docentes para conversar acerca de sus objetivos a largo plazo; considerar los errores como oportunidad de mejora; en la confianza y conocimiento de las fortalezas y debilidades en el desempeño del trabajo. Con relación al sistema informal de incentivos, la oportunidad de mejora está ligada a los incentivos

económicos designados con criterios particulares. En el control manipulativo, la oportunidad de mejora se asocia con lucha interna por el control de la organización.

4. En las cualidades de liderazgo de los directivos, útiles para satisfacer necesidades afectivas de las personas, y porque son las que impulsa a preocuparse no sólo para que se hagan ciertas cosas que convienen para la eficacia de la organización; tampoco le basta con que esas cosas sean más o menos atractivas para las personas que han de realizarlas; busca, sobre todo, conseguir que las personas actúen por motivos trascendentes; trata de mantener y hacer crecer la unidad de la organización; se ocupa de problemas como el desarrollo del sentido de responsabilidad en los subordinados; que éstos sean capaces de moverse por el sentido de deber e intenta enseñar a quienes se dirige, a valorar sus acciones en cuanto éstas afectan a otras personas; el estudio, revela que las oportunidades de mejoras están ligadas a la ejemplaridad del directivo y control directivo. También en cierto modo con la comunicación y control directivo. La veracidad de la palabra y la lealtad, deben llevarse a niveles de abstracción y las acciones a niveles de detalles. En la ejemplaridad, la mejora tiene que ver con el comportamiento del directivo para ser imitado y seguir. Es bueno resaltar la reserva motivacional que la Institución representa para los docentes (pregunta 46). El estudio da cuenta que en la institución no se busca que cada trabajador se controle a sí mismo; también hay indicios de que el directivo usa el poder que tiene en la institución para satisfacer intereses personales. No hay mucha evidencia para afirmar que el jefe en algún momento haya quitado o dejado de dar, injustamente algo que le corresponde por derecho propio al docente. Tampoco hay muchas evidencias que el jefe haya dejado de utilizar el poder que tiene en alguna situación que, si amerita del mismo, en beneficio de la institución. Con respecto a la equidad de los incentivos, el estudio deja en claro que si bien los

docentes consideran justos los actuales criterios de promoción de los docentes de la institución, sin embargo, consideran que no tienen las mismas oportunidades para participar en actividades que signifiquen ingresos adicionales al sueldo.

RECOMENDACIONES

1. Con relación a la capacidad estratégica de los directivos y la satisfacción de necesidades materiales.

Sin esta capacidad, por buenas que puedan ser las intenciones de los directivos, por valiosas que pueden ser las declaraciones de la misión, finalidad, tareas, y metas de la organización; no podrá existir bien en el aquí y ahora, por lo que es necesario llevar la idea al máximo nivel de abstracción, y la acción al máximo nivel del detalle, a través del entrenamiento teórico y práctico.

Un directivo es estratega en la medida en que tenga la habilidad para descubrir metas cuyo logro permitirá la obtención de un alto valor para los servicios que brinda la institución a través de sus operaciones en el día a día.

El directivo, mejor dicho, el estratega, debe prepararse para descubrir oportunidades en la enseñanza, investigación, gestión, y en la responsabilidad social.

Para esto es bueno identificar el modelo de visión y comprensión del funcionamiento de la institución para saber a dónde se la quiere llevar.

2. Con relación a la capacidad ejecutiva de los directivos y la satisfacción de necesidades cognoscitivas.

Si el estratega ve a la organización como un mecanismo, el ejecutivo para verla como un organismo vivo, se recomienda desarrollar la habilidad de los directivos a través de la capacitación para descubrir y utilizar los talentos, habilidades e impulsos de las personas a quienes dirige; para centrarse en los temas de estructura de la organización; descubrir

capacidades potenciales de otras personas; se preocupa por saber si la organización está preparada para saber hacer las cosas.

Escrito de otra manera, desde el punto de vista del directivo ejecutivo, lo más importante, es lo que **haya** que hacer, se haga por aceptación interna o espontánea por parte del ejecutor.

Otra vez se cae en la cuenta de que es importante llevar la idea a la máxima expresión de la abstracción, y la acción al máximo nivel del detalle.

3. Con relación a las cualidades de liderazgo de los directivos y la satisfacción de necesidades cognoscitivas.

En esta parte, se necesita que el directivo sepa actuar en los planos más hondos de la motivación humana. No es suficiente que viva preocupándose en que se hagan ciertas cosas que convienen para la eficacia de la organización. Tampoco basta, que esas cosas sean más o menos atractivas para las personas que han de realizarlas. El líder busca, sobre todo, conseguir que las personas actúen por motivos trascendentes. Con el liderazgo, mantendrá y hará crecer la unidad de la Institución. Se ocupará del desarrollo del sentido de responsabilidad de los subordinados para que sean capaces de moverse por lo que debe ser. Enseñará a quienes dirige a valorar sus acciones en cuanto éstas afectan a otras personas. Dicho de otro modo, la formación del directivo en el liderazgo, servirá para desarrollar su capacidad de descubrir las necesidades reales de las personas., y así.

BIBLIOGRAFÍA

Referencias

- Alatrística Portugal, C. (2000). *Modelo para medir el clima organizacional a partir del pensamiento antropológico del Dr. Juan Antonio Pérez López*. Tesis de pre grado, Universidad de Piura, Piura.
- Carnegie, D. (2010). *Cómo ganar amigos*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Cayetano Salinas, V. (2014). *La Confianza: Caminos y beneficios. El regreso de la ética, vital para empresarios, directivos, empleados, padres de familia, alumnos y maestros*. Piura.
- Ferreiro, P., & Alcázar, M. (2002). *Gobierno de personas en la empresa*. Piura: Ariel.
- Great Place to Work. (2010). *Qué es un excelente lugar de trabajo*. Obtenido de <http://www.GreatPlacetoWork.com.mx/nuestro-enfoque/ique-es-un-excelente-lugar-de-trabajo>
- LLano Cifuentes, C. (2000). *La amistad en la empresa*. México DF: SPEE.AC. Fondo de cultura económica.
- PérezLópez, J. A. (1996). *Introducción a la dirección de empresas*. Piura: Publicaciones UDEP.
- Quevedo Candela, A. V. (2012). *Estudio de clima organizacional basado en el modelo de funcionamiento de organizaciones: Octógono*. Obtenido de http://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1214/ING_400.pdf?sequence=1
- Termes, R. (13 de Noviembre de 1998). *El modelo antropológico de dirección de empresas. Jornada de estudios para empresarios organizado por la universidad Internacional de Cataluña*. Obtenido de <http://web.iese.edu/rtermes/acer/acer205.htm>

ANEXO 1

INSTRUCCIONES

Por favor, planeé invertir al menos 20 minutos en completar a conciencia el cuestionario siguiente. Conteste en orden todas las preguntas. Complete cada sección marcando la casilla que mejor describe su respuesta a cada oración o pregunta. Conteste cada pregunta y complete las secciones en el orden en el que aparecen. Trabaje rápidamente y sea tan honesto consigo mismo como sea posible. Recuerde que este test es completamente confidencial.

IMPORTANTE. Por favor marque con un aspa (X) o una línea diagonal (/) sobre la celda (recuadro) que mejor describa lo que sucede en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de Piura.

SECCIÓN 1-A:

1.- ¿Las políticas y decisiones se orientan a distinguir a la institución de sus competidores?

1

Orientadas a distinguir la totalmente	Orientadas a distinguir la casi totalmente	Casi no orientadas a distinguir la	No orientada a distinguir la totalmente
---------------------------------------	--	------------------------------------	---

2.- ¿Considera que la remuneración que le brinda institución, es competitiva frente a la diversidad de alternativas externas que se le pueda presentar a usted?

Totalmente Competitiva	Bastante Competitiva	Poco Competitiva	No es competitiva en absoluto
------------------------	----------------------	------------------	-------------------------------

3.- ¿Considera que la institución, se adapta adecuadamente a los cambios que se dan en el entorno externo?

Se adapta adecuadamente	Demora en adaptarse pero al final lo hace	Casi no puede adaptarse al entorno	No se adapta en absoluto
-------------------------	---	------------------------------------	--------------------------

¹ Política de la institución, se refiere al conjunto de normas, estén escritas o no, además de todas las decisiones fijadas por la dirección y que determinan la actuación de la misma distinguiendo a la institución de otras en su manera de actuar.

4.- ¿Cree que los procedimientos, permiten que se obtengan resultados de la forma más simple posible, en vez de entrapar y complicar las operaciones?

Son procedimientos muy simples y generan buenos resultados.	No son procedimientos tan simples, pero al final se obtienen resultados.	Son procedimientos complicados que demoran el logro de resultados.	Son procedimientos muy complicados y confusos que dificultan totalmente el logro de resultados
---	--	--	--

SECCIÓN 1 – B

5.- ¿Considera interesante y atractiva la realización de las tareas que le toca desempeñar dentro de la institución?

Muy interesante y atractiva	Algo interesante y atractiva	Muy poco interesante y atractiva	Nada interesante y atractiva
-----------------------------	------------------------------	----------------------------------	------------------------------

6.- ¿Considera que la capacitación recibida en la institución, lo ha preparado para realizar adecuadamente las tareas que le toca desempeñar y aquellas que le han sido asignadas adicionalmente dentro de su organización?

Se me ha preparado adecuadamente	Se me ha preparado casi adecuadamente	Se me ha preparado muy poco	No he recibido capacitación alguna
----------------------------------	---------------------------------------	-----------------------------	------------------------------------

SECCIÓN 1 –C

7.- ¿Considera que la institución, promueve comportamientos oportunistas para el logro de fines netamente personales?

No, no los promueve	En cierta medida	Casi completamente	Si completamente
---------------------	------------------	--------------------	------------------

8.- ¿Cree que la política de institución, considera como saludable la competencia entre unidades y/o departamentos, aún si a veces esto llega a generar conflictos en la organización?

No, nunca	Algunas veces	Casi siempre	Sí, siempre
-----------	---------------	--------------	-------------

9.- ¿La institución, sanciona a los docentes de acuerdo a los reglamentos existentes?

Sí, siempre	Casi siempre	Algunas veces	No nunca
-------------	--------------	---------------	----------

10.- ¿La institución, promueve a través de premios e incentivos tangibles, el cumplimiento de las normas en la organización?

No, nunca	Algunas veces	Casi siempre	Sí, siempre
-----------	---------------	--------------	-------------

11.- ¿Incluyen las normas de la institución, procedimientos y recursos que protejan a los trabajadores de injusticias en el trabajo, además de indicarles a quién acudir o cómo denunciarlas? Si existiese ¿se llevan a la práctica estos procedimientos?

Si los incluyen y siempre se llevan a la práctica.	Sí los incluyen y casi siempre se llevan a la práctica.	Si incluyen pero nunca se llevan a la práctica	No incluyen en absoluto.
--	---	--	--------------------------

12.- ¿Ha sentido en su puesto actual que usted hace un trabajo reñido con sus principios, sintiéndose mal y desmotivado por ello? ²

Nunca	Algunas veces	Muchas veces tengo ese sentimiento	Siempre. Todo el tiempo tengo ese sentimiento.
-------	---------------	------------------------------------	--

13.- ¿Considera usted que la institución, brinda un servicio honesto, confiable y de calidad a los alumnos?

Sí, completamente	Sí, de cierta manera	Algunas veces	No, en absoluto
-------------------	----------------------	---------------	-----------------

14.- ¿Considera que la institución, es bien vista por su comunidad?

² Por ejemplo, en el caso de que se ve continuamente obligado a mentir para lograr algo, utilizar tácticas manipulativas para sobrevivir en un medio cruelmente competitivo, etc.

Si, la comunidad tiene un buen concepto de la Institución.	Sí, de algún modo	No tienen un buen concepto de la Institución.	Considero que la comunidad es indiferente a la Institución.
--	-------------------	---	---

15.-¿Considera que las normas de la institución, se ponen en práctica diariamente?

Siempre se ponen en práctica diariamente	Se ponen en práctica la mayoría de veces	Se ponen en práctica algunas veces	Nunca se ponen en práctica. Se quedan en meras declaraciones verbales o escritas.
--	--	------------------------------------	---

SECCIÓN 2-A

16.- ¿Considera que la política de la institución, permite delegar responsabilidades? ³

Sí, completamente	Sí, en cierta medida	Muy poco	No, en absoluto
-------------------	----------------------	----------	-----------------

17.- ¿Usted comprende claramente qué responsabilidades le han asignado?

Sí, completamente	La mayoría de las veces	Algunas veces	No, en absoluto
-------------------	-------------------------	---------------	-----------------

18.- ¿Existen “fronteras” bien definidas dentro de las responsabilidades delegadas, que evitan la repetición y superposición de las tareas o decisiones?

Sí, completamente	La mayoría de las veces	Algunas veces	No, en absoluto
-------------------	-------------------------	---------------	-----------------

19.- ¿Considera que la política de la institución, busca fomentar y aprovechar las ideas de sus trabajadores respecto a temas relacionados con el trabajo que se realiza?

Sí, siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	No, en absoluto
-------------	-------------------------	---------------	-----------------

³ Se delega responsabilidades cuando el jefe delega en sus subordinados la resolución de ciertos problemas, relacionados con el trabajo, permitiéndoles aprender de los mismos.

20 ¿Se le informa si su unidad o departamento está alcanzando los objetivos que esperaba lograr?

Sí, completamente	La mayoría de las veces	Algunas veces	No, en absoluto
-------------------	-------------------------	---------------	-----------------

SECCIÓN 2 – B

21.-La actitud de la institución, frente a la iniciativa de los docentes es:

Apoyo a la iniciativa que pudieran tener en el desempeño de sus funciones, aunque esto signifique que los docentes cometan algunos errores al inicio, los cuales serán tolerados.	Que tomen cierta iniciativa en sus funciones, pero más les vale que no cometan error alguno. Si no ya verán lo que les sucede.	Que se limiten a cumplir sólo las normas y que no tengan iniciativa alguna.	Las iniciativas se pierden por la burocracia que existe en la institución.
---	--	---	--

22.-Su jefe, frente a un problema

Siempre me permite pensar y explorar alternativa	La mayoría de las veces me permite pensar y explorar alternativas.	Algunas veces me permite pensar y explorar alternativas	Siempre me dice directamente lo que tengo que hacer.
--	--	---	--

23.-La participación en la institución, es entendida como:

La necesidad de consenso a la hora de tomar decisiones, es decir, la toma de decisiones conjunta entre trabajadores y jefes.	La influencia de los trabajadores en la toma de decisiones de los jefes, es decir, aportar información que le ayude a su jefe a tomar una mejor decisión.	Influencias de grupos de poder que defienden intereses personales.	Las ideas y las sugerencias de los trabajadores no son tomadas en cuenta por los jefes de la organización.
--	---	--	--

24.- ¿Puede conversar directamente con su jefe acerca de sus ideas, problemas o limitaciones que pueda tener en llevarlas a cabo?

Sí, siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	No, en absoluto
-------------	-------------------------	---------------	-----------------

25.- ¿Se reconoce sus logros cuando usted ha innovado o introducido una nueva idea que dio resultado dentro de la institución?

Sí, siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	No, en absoluto
-------------	-------------------------	---------------	-----------------

26 ¿Sucedre que en la institución algunos docentes son reconocidos por los logros que otros han alcanzado?

No, en absoluto	Algunas veces	La mayoría de las veces	Sí, siempre
-----------------	---------------	-------------------------	-------------

27.- ¿Se acostumbra culpar a alguien de los errores que otras personas cometen?

No, en absoluto	Algunas veces	La mayoría de las veces	Sí, siempre
-----------------	---------------	-------------------------	-------------

SECCIÓN 2-C

28.-En la institución, las tareas se desempeñan:

Por determinación libre de los trabajadores.	Algunas veces por temor a la sanción.	La mayoría de las veces por temor a la sanción.	Siempre por temor a la sanción.
--	---------------------------------------	---	---------------------------------

29.- ¿Usted siente que puede encontrar, a través de la comunicación, el sentido que tiene su esfuerzo personal y cómo éste en caja y contribuye al progreso de la institución?

Sí, siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	No, en absoluto
-------------	-------------------------	---------------	-----------------

30.- En la institución, la palabra de los directivos siempre es veraz (no mienten).

Sí, siempre	La mayoría de veces	Algunas veces	No, en absoluto
-------------	---------------------	---------------	-----------------

31.-¿En la institución, los directivos son leales con sus colegas y subordinados?

Sí, siempre	La mayoría de veces	Algunas veces	No, en absoluto
-------------	---------------------	---------------	-----------------

SECCIÓN 3-A

32.- ¿Se interesa la institución, por el aprendizaje del docente, que lo lleve a desempeñar mejor las tareas académicas que realiza actualmente?

Sí, completamente	Sí, la mayoría de veces	Algunas veces	No, en absoluto
-------------------	-------------------------	---------------	-----------------

33.- ¿La política de la institución, promueve la formación del docente en el desarrollo de habilidades para realizar actividades distintas del trabajo ordinario?

Sí, completamente	Sí, en cierta forma	Algunas veces	No, en absoluto
-------------------	---------------------	---------------	-----------------

SECCIÓN 3-B

34.- ¿Su jefe lo estimula más al logro de su auto-perfeccionamiento, que a la búsqueda de la competencia con sus otros colegas?

Sí, siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	No, en absoluto
-------------	-------------------------	---------------	-----------------

35.- ¿Su jefe se reúne con usted para conversar acerca de su desarrollo dentro de la institución, y objetivos a largo plazo que usted tenga? ¿Considera provechosas estas reuniones?

Sí, se reúne y las conversaciones son muy provechosas	Si, se reúne y las conversaciones a veces son provechosas	Sí, se reúne, y las conversaciones no son provechosas	No se reúne conmigo
---	---	---	---------------------

36.- ¿Siente que su jefe ve los errores que usted comete como una oportunidad que se le presenta a usted, para aprender cómo hacer las cosas mejor?

Sí, siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	No, en absoluto
-------------	-------------------------	---------------	-----------------

37.- ¿Su jefe tiene confianza en la calidad técnica de su trabajo?

Sí, siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	No, en absoluto
-------------	-------------------------	---------------	-----------------

38.- ¿Su jefe conoce las fortalezas y debilidades que usted tiene en el desempeño de su trabajo?

Sí, completamente	Sí, de cierta forma	Sí, conoce un poco	No, en absoluto
-------------------	---------------------	--------------------	-----------------

SECCIÓN 3-C

39.- ¿En la institución, existen directivos que juzgan como una pérdida de tiempo el ayudar del mejor modo posible a un compañero de trabajo?

No, en absoluto	Algunas veces	La mayoría de las veces	Sí, siempre
-----------------	---------------	-------------------------	-------------

40.- ¿En la institución, se considera como una pérdida de tiempo, de parte del trabajador, cuando éste intenta apoyar a un compañero de trabajo que realmente está en serios aprietos personales?

No, en absoluto	Algunas veces	La mayoría de las veces	Sí, siempre
-----------------	---------------	-------------------------	-------------

41.- ¿Su jefe directo dedica parte de su tiempo a enseñarle a usted a valorar las consecuencias que sus acciones pueden tener en otras personas?

Sí, siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	No, en absoluto
-------------	-------------------------	---------------	-----------------

42.- ¿Su jefe directo propicia que usted enseñe a las personas con las que tiene contacto, a valorar las consecuencias de sus acciones?

Sí, siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	No, en absoluto
-------------	-------------------------	---------------	-----------------

43.- ¿Su jefe directo valora, en su diario quehacer, las consecuencias que sus propias acciones puedan tener en otras personas?

Sí, siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	No, en absoluto
-------------	-------------------------	---------------	-----------------

44.- ¿Piensa que las órdenes de su jefe directo buscan, en el fondo, el beneficio de todos y que vale la pena compartirlas?

Sí, siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	No, en absoluto
-------------	-------------------------	---------------	-----------------

45.- ¿Estima el comportamiento de su jefe, dentro de la institución, como un modelo que debe imitarse y seguir?

Sí, siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	No, en absoluto
-------------	-------------------------	---------------	-----------------

46.- ¿Cómo reaccionaría usted si la institución, se viera obligada, por factores varios, a recortar apoyo, incentivos económicos, y otros beneficios?

De igual modo, apoyaría a la institución porque ésta se la merece	Apoyaría a la institución porque no tengo a donde ir	Contemplaría la posibilidad de marcharme de la institución	Renunciaría
---	--	--	-------------

47.- ¿Le inspira confianza los actuales directivos de la institución, y cree que toman decisiones pensando también en las necesidades de usted?

Sí, me inspiran mucha confianza y estoy seguro de que las decisiones que	Me inspiran algo de confianza y creo que pensarán en mi bienestar al tomar decisiones.	No me inspiran mucha confianza y estoy seguro que toman decisiones	No me inspiran confianza alguna y estoy seguro de que nunca piensan
--	--	--	---

tomen no me perjudicarán		sin pensar en mis necesidades	en mí cuando toman decisiones.
--------------------------	--	-------------------------------	--------------------------------

48.- ¿Considera que su jefe directo sacaría la cara por usted, si usted fuera culpado de un acto injusto que no haya cometido?

Si me acusan de algo injusto, sí sacaría la cara por mí	Buscaría ayudarme, pero evitando verse comprometido	Tengo mis dudas. No estoy muy seguro de que, me ayude en ese momento	Estoy seguro de que no sacaría la cara por mí
---	---	--	---

49.- ¿Considera que personas de distinto origen, género o cualquier otra diferencia cultural, siempre y cuando sean las más idóneas, tienen las mismas posibilidades para ser promocionadas (ascendidas) dentro de la institución?

Sí, estoy seguro al respecto	Sí, la mayoría de las veces	Tengo mis dudas al respecto	No, en absoluto
------------------------------	-----------------------------	-----------------------------	-----------------

SECCIÓN 4-A

50.- ¿En la institución, se acostumbra estimular al empleado mediante premios, por su buen trabajo, y se le corrige con castigos?

No, en absoluto	Algunas veces	Sí, la mayoría de las veces	Sí, siempre
-----------------	---------------	-----------------------------	-------------

51.- ¿En la institución, los trabajadores en general están buscando constantemente la forma de querer “sacarle la vuelta” al sistema de control existente?

No es común que se evada las	Algunas veces se evade las normas y controles.	La mayoría de veces se evade las normas y controles	En la institución es común la frase “hecha la ley, hecha la trampa”
------------------------------	--	---	---

normas y controles de la Institución			
--------------------------------------	--	--	--

SECCIÓN 4-B

52.- ¿Acá, existe una lucha interna por el control de la organización?

No, en absoluto	Algunas veces	La mayoría de las veces	Sí, siempre
-----------------	---------------	-------------------------	-------------

53.- ¿Su jefe ejerce control con la manipulación de las personas que tiene a su cargo?

No, en absoluto	Algunas veces	La mayoría de las veces	Sí, siempre
-----------------	---------------	-------------------------	-------------

SECCIÓN 4 – C

54.- ¿En la institución, se busca que cada trabajador se controle a sí mismo, en vez de que siempre sea controlado por la organización?

Sí, siempre	Algunas veces	La mayoría de las veces	No, en absoluto
-------------	---------------	-------------------------	-----------------

55.- ¿Ha sentido alguna vez que su jefe, utilizando el poder que su cargo le concede, le ha quitado – o le ha dejado de dar- injustamente algo que a usted le pertenece por derecho?

No, en absoluto	Algunas veces	La mayoría de las veces	Sí, siempre
-----------------	---------------	-------------------------	-------------

56.- ¿Alguna vez su jefe ha utilizado el poder que tiene en la institución para satisfacer intereses personales?

No, en absoluto	Algunas veces	La mayoría de las veces	Sí, siempre
-----------------	---------------	-------------------------	-------------

57.- ¿Alguna vez su jefe ha dejado de utilizar el poder que tiene en alguna situación que si amerita el uso del mismo, en beneficios de la institución?

No, en absoluto	Algunas veces	La mayoría de las veces	Sí, siempre
-----------------	---------------	-------------------------	-------------

SECCIÓN 5 – A

58.- ¿La institución, tiene criterios formales de promoción (ascenso) de sus trabajadores?

Sí, totalmente de acuerdo	Si estoy de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	No, en total desacuerdo
---------------------------	---------------------	-------------------------	-------------------------

SECCIÓN 5-B

59.- ¿En la institución, los incentivos económicos que se asigna a los trabajadores se hace en base a criterios particulares?

No, en absoluto	Algunas veces	La mayoría de las veces	Sí, siempre
-----------------	---------------	-------------------------	-------------

SECCIÓN 5 – C

60.- ¿Considera justos los actuales criterios de promoción (ascenso) de los docentes en la institución?

Sí, totalmente de acuerdo	La mayoría de las veces	Algunas veces	No, en absoluto
---------------------------	-------------------------	---------------	-----------------

61.- ¿Considera justa la distribución de oportunidades que se le da al trabajador para participar en actividades que signifique ingresos adicionales a su sueldo?

Sí, totalmente de acuerdo	Sí, estoy de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	No, en total desacuerdo.
---------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------